Die Geschichte der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre von ihrer Entstehung bis zur Integrierten Organisationslehre

Albrecht Eschermann

1971

Dissertationsdruck- und Verlagsanstalt
Werner Blasaditsch · 89 Augsburg · Theodor-Heuß-Platz 3 · Tel. (0821) 25563

Die Geschichte der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre von ihrer Entstehung bis zur integrierten Organisationslehre

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu München

eingereicht von

Albrecht Eschermann

München 1971

Referent Prof. Dr. Eberhard Witte

Korreferent Prof. Dr. Peter Scherpf

Mündliche Prüfung 19. Juli 1971

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Alle Rechte vorbehalten
Nachdruck auch auszugsweise nur mit Genehmigung des Autors

Vorwort

Das Forschungsziel betriebswirtschaftlicher Forschung hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt.

Während die Betriebswirtschaftslehre zu Beginn dieses Jahrhunderts als Kunstlehre mit dem Forschungsziel der Entwicklung praktischer und praktikabler Verfahren und Methoden verstanden wurde, kommt ihr heute im Lichte der modernen Wissenschaftslogik die Aufgabe zu, nomologische Hypothesen über das Verhalten der Gegenstände ihres Objektbereichs aufzustellen und an der Erfahrung durch Beobachtung und Experiment zu überprüfen.

Ein Objektbereich betriebswirtschaftlicher Forschung trat im Lauf dieses Jahrhunderts immer mehr in den Vordergrund wissenschaftlicher Diskussion, der Bereich der Organisation, des Management und der Leitung.

Aufgabe dieser Arbeit soll sein, die vielgestaltige Entwicklung der Erforschung dieses Objektbereichs im Zeitablauf darzustellen und darauf aufbauend zu prüfen, inwieweit die früheren Aussagensysteme den neuen Anforderungen gerecht werden können.

Eine Prüfung von Hypothesen verfolgt immer das Ziel, diese Hypothesen zu falsifizieren. Diese angestrebte Falsifikation erfolgt nicht aus dem Motiv bloßer Destruktion, sondern aus dem legitimen Bestreben, durch die Falsifikation verhärteter Auffassungen den Weg für neue Gedankengänge zu öffnen und damit die Formulierung von Hypothesen höheren Informationsgehalts zu ermöglichen. Gleichzeitig erhöht jede ernsthafte Prüfung den Informationsgehalt der Hypothesen, die dieser Prüfung standhalten können.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
1. Kapitel: Allgemeine Grundlagen	1
A Die Aufgaben wissenschaftlicher Forschung	1
B Der Objektbereich organisatorischer Forschung	6
I Bestimmungsfaktoren des Objektbereichs	6
II Der Organisationsbegriff als Bestimmungsfaktor des Objektbereichs	9
1 Die ungeklärte Begriffsvielfalt	9
2 Systematisierung der Organisationsbegriffe	17
III Der Allgemeinheitsgrad als Determinante des Objektbereichs	24
1 Der Begriff des Allgemeinheitsgrads	24
2 Auswirkungen des Allgemeinheitsgrads auf Aufbau und Informationsgehalt der Hypothesen	26
3 Der Allgemeinheitsgrad historischer Organisationslehren	28
IV Organisationsbegriff und Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit	33
C Systematische Wege zur historischen Betrachtung der Organisationslehren	35

Seite

2. Kapitel: Nicht-betriebswirtschaftliche Organisationslehren 39

A Allgemeine Organisationslehren 39
B Spezielle Organisationslehren 53
I Ansätze in den Staatswissenschaften 53
II Ansätze in den Militärwissenschaften 57
III Ansätze in religiösen Organisationen 61
1 Die großen Religionen der Erde 61
2 Ansätze in der römisch-katholischen Literatur 62
3 Ansätze in der evangelisch-lutherischen Literatur 67
C Die Bedeutung der nicht-betriebswirtschaftlichen Organisationslehren für die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 69
I Die Bedeutung der allgemeinen Organisationslehren 69
II Die Bedeutung der speziellen Organisationslehren 74

3. Kapitel: Die historische Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 78

A Die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts 78
I Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum 78
II Die Entwicklung im englischsprachigen Raum 84
III Die Entwicklung im romanischen Raum 94
1 Die Entwicklung in Italien 94
2 Die Entwicklung in Frankreich 98
IV Die Entwicklung in Ost-Europa 103
V Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt 104

Seite

B Die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre 108
I Begriff und Wesen der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 108
II Die historische Entwicklung im Rahmen der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 110
1 Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum 110
2 Die Entwicklung im englischsprachigen Raum 129
3 Die Entwicklung im romanischen Raum 147
a Die Entwicklung in Italien 147
b Die Entwicklung in Frankreich 149
4 Die Entwicklung in Ost-Europa 156
III Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt 160
C Die neoklassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre 182
I Begriff und Wesen der neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 182
II Die historische Entwicklung im Rahmen der neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 184
1 Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum 184
2 Die Entwicklung im englischsprachigen Raum 191
3 Die Entwicklung im romanischen Raum 199
4 Die Entwicklung in Ost-Europa 201
III Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt 204

Seite

D Die integrierte betriebswirtschaftliche Organisationslehre 211
I Begriff und Wesen der integrierten betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 211
II Die historische Entwicklung im Rahmen der integrierten betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 215
1 Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum 215
2 Die Entwicklung im englischsprachigen Raum 223
3 Die Entwicklung im romanischen Raum 232
4 Die Entwicklung in Ost-Europa 233
III Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt 235

4. Kapitel: Der Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zu Ende der integrierten Organisationslehre 240

5. Kapitel: Neuere Entwicklungstendenzen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 245

A Entscheidungstheoretische Ansätze in der neueren Organisationsliteratur 245
B Systemtheoretische und kybernetische Ansätze in der neueren Organisationsliteratur 254
C Der Informationsgehalt dieser neueren Ansätze 273

6. Kapitel: Die zukünftige Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 280

Anlage I 285
Anlage II 286
Literaturverzeichnis 287
Lebenslauf 325
Ehrenwörtliche Erklärung 326

1. Kapitel

Allgemeine Grundlagen

A Die Aufgaben wissenschaftlicher Forschung

"Die Tätigkeit des wissenschaftlichen Forschers besteht darin, Sätze oder Systeme von Sätzen aufzustellen und zu überprüfen; in den empirischen Wissenschaften sind es insbesondere Hypothesen, Theoriensysteme, die aufgestellt und an der Erfahrung durch Beobachtung und Experiment überprüft werden."[1)]

Da diese Hypothesen zum einen auf die Erklärung bestimmter Beziehungszusammenhänge, zum anderen auf die Gestaltung dieser Zusammenhänge gerichtet sein können, kann die Aufgabe einer Wissenschaft "in der Beschreibung des Verhaltens der Gegenstände ihres Objektbereichs und in dessen Erklärung und Prognose"[2)] gesehen werden.

Prognose soll hier im weiteren Sinne als praktische Voraussage und technische Anwendung verstanden werden.[3)]

"Während im Falle der Erklärung das Explikandum gegeben und ein passendes Explikans gesucht wird, geht die Prognosendeduktion umgekehrt vor. Hier ist die Theorie gegeben (z.B. von den Lehrbüchern übernommen) und ebenso die Anfangsbedingungen (durch Beobachtung festgestellt). Wir fragen nach den Konsequenzen, d.h. nach gewissen soweit unbeachteten logischen Folgerungen. Diese sind die Prognosen."[4)]

---

1) Popper, K.R., Logik der Forschung, 2. Aufl., Tübingen 1966, S. 3
2) Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1965, S. 126
3) vgl. Popper, K.R., Naturgesetze und theoretische Systeme, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, Tübingen 1964, S. 93 und S. 96
4) ebd. S. 96

Während die Prognosehypothesen im Sinne der praktischen Voraussage wertfrei, d.h. frei von allen bekennenden Werturteilen sind, sind Prognosehypothesen im Sinne der technischen Anwendung und damit der Gestaltung als praktisch-normative Aussagen zu werten, die die Bewertung alternativer Handlungen im Hinblick auf vorgegebene Handlungsziele in sich beinhalten.
So spricht Heinen, der vor allem dem zweiten Aspekt der Prognose Bedeutung beimißt, von einer Erklärungs- und Gestaltungsfunktion der Wissenschaft.[1)]
Aufgabe einer Wissenschaft ist es damit, Hypothesen bezüglich der Erklärung, Voraussage und Gestaltung des Verhaltens der Gegenstände ihres Objektbereichs aufzustellen.
Da diese Hypothesen über die Beschaffenheit der Realität informieren, haben sie den Charakter nomologischer Hypothesen. Nomologische Hypothesen haben "weder den Charakter logischer Gesetze noch den Charakter von Gesetzen im normativen Sinne ... . Sie sind also weder aus logischen Gründen wahr, noch schreiben sie etwas vor.[2)] Vielmehr informieren sie über die Beschaffenheit der Realität."[3)]
Diese Hypothesen sollen allgemeingültig und generell[4)] sein, "denn ein wichtiges Postulat der wissenschaftlichen Methodik besagt, daß wir nach Gesetzen mit unbegrenztem Geltungsbereich suchen sollen"[5)].

---

1) vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. I, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965, S. 112
2) Nomologische Hypothesen in diesem Sinne sind nur die Erklärungs- und Voraussagehypothesen, nicht jedoch die Gestaltungshypothesen, die den Charakter von Gesetzen im normativen Sinne haben.
3) Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 23, F. 11
4) das bedeutet, sie sollen zeit-räumlich unbeschränkt sein; vgl. Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 136
5) Popper, K.R., Das Elend des Historizismus, Tübingen 1965, S. 81

Einzelne Hypothesen sind zu Hypothesensystemen zusammenzufassen.
An solche empirische theoretische Systeme sind, sollen sie brauchbar sein, zwei Bedingungen zu stellen:
Diese Systeme müssen widerspruchsfrei sein, denn "Sätze, die der Widerspruchslosigkeit nicht genügen, zeichnen aus der Menge aller überhaupt möglichen Sätze keine Sätze aus"[1].
Daneben müssen die Sätze (Hypothesen) dieses Systems falsifizierbar sein, denn "Sätze, die der Bedingung der Falsifizierbarkeit nicht genügen, zeichnen aus der Menge aller möglichen empirischen (Basis-) Sätze keine Sätze aus"[2].
Diese Bedingung "dient dazu, realwissenschaftlich relevante von irrelevanten Aussagen zu trennen. Erklärungskraft besitzt danach eine realwissenschaftliche Hypothese nur dann, wenn sie an der Tatsachenwelt scheitern kann."[3]
Die Bedingung der Falsifizierbarkeit ermöglicht es, Hypothesen laufend zu überprüfen.
Die tatsächliche Bewährung von Hypothesen wird man davon abhängig machen, wie gehaltvoll und damit prüfbar diese Hypothesen sind, wie streng die Prüfungsversuche waren, denen sie ausgesetzt wurden, und schließlich wie das Ergebnis dieser Versuche einzuschätzen ist.[4]
Hypothesen können einmal im Hinblick auf die Bedingung der Widerspruchslosigkeit[5] und der Falsifizierbarkeit überprüft werden. Hypothesen, die diesen Bedingungen nicht genügen, besitzen keinen Informationsgehalt.[6]

1) Popper, K.R., Logik der Forschung, a.a.O., S. 59
2) ebd. S. 59
3) Wossidlo, P.R., Unternehmenswirtschaftliche Reservierung, Berlin 1970, S. 60
4) vgl. Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 58
5) vgl. Opp, K.-D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg 1970, S. 273 f
6) vgl. ebd. S. 174 ff

Doch selbst wenn eine Hypothese diesen Bedingungen genügt, folgt daraus keineswegs, daß sie wahr oder bewährt ist.

"Alle Prüfungsversuche zielen darauf ab, die Bewährung einer Theorie im Lichte relevanter Kritik festzustellen, vor allem auch ihre relative Bewährung in bezug auf alternative Theorien."[1)]

So gewinnt neben der Konfrontierung einer Hypothese mit einer alternativen Hypothese[2)] vor allem die Konfrontierung einer Hypothese mit Fakten[3)] als Prüfungsmethode Bedeutung.

Dabei besteht ein echter Prüfungsversuch "nicht in der Suche nach konformen Fällen, sondern in der systematischen Suche nach konträren Fällen, solchen Fällen, die außerhalb des Spielraums der Theorie liegen, nach Möglichkeit sogar in Versuchen, konträre Fälle zu produzieren durch entsprechende experimentelle Vorkehrungen"[4)], denn "während wegen der Unendlichkeit der Klasse kompatibler Beobachtungsaussagen eine definitive Verifizierung logisch nicht erzielt werden kann, genügt hingegen bereits eine einzige anerkannte konträre Beobachtung, um eine Theorie zu widerlegen. Aufgrund dieser Trennschärfe verlangt Popper, daß sich ernsthafte Prüfversuche auf die Falsifikation richten sollen, um eine Trennung zwischen brauchbaren und unbrauchbaren Theorien herbeizuführen."[5)]

---

1) Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 58
2) vgl. Opp, K.-D., Methodologie der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 270 ff
3) vgl. ebd. S. 274 ff
4) Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 57
5) Wossidlo, P.R., Unternehmenswirtschaftliche Reservierung, a.a.O., S. 70

Eine falsifizierbare Hypothese, die einer eingehenden Überprüfung standgehalten hat und nicht falsifiziert wurde, kann als bewährt angesehen werden.[1)]

"Einmal aufgestellte und bewährte Hypothesen dürfen nicht ohne Grund fallengelassen werden; als Gründe gelten dabei unter anderem: Ersatz durch andere, besser nachprüfbare Hypothesen; Falsifikation der Folgerungen."[2)]

"Somit können wir festhalten: Durch die Vorschläge Poppers wird sichergestellt, daß Theorien oder nomologische Hypothesen nicht unkontrolliert verworfen werden, indem die Reproduzierbarkeit der widerlegenden Ereignisse gefordert wird. Andererseits erschwert die 'Falsifizierbarkeit als Abgrenzungskriterium für empirisch-theoretische Wissenschaften ..., Theorien aufgrund bloßer Plausibilität zu akzeptieren'[3)]"[4)].

Allgemeinheitsgrad, Prüfungsgrad und Bewährungsgrad[5)] ermöglichen die Beurteilung der Hypothesen in bezug auf ihre Brauchbarkeit für den angeführten Zweck, Erklärung und Prognose.[6)]

1) vgl. Popper, K.R., Logik der Forschung, a.a.O., S. 198 ff
2) ebd. S. 26
3) Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966, S. 33
4) Wossidlo, P.R., Unternehmenswirtschaftliche Reservierung, a.a.O., S. 70
5) vgl. zum Problem des Bewährungsgrades: Popper, K.R., Logik der Forschung, a.a.O., S. 339 - 373
6) vgl. Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 129

B Der Objektbereich organisatorischer Forschung

I Bestimmungsfaktoren des Objektbereiches

Die Gegenstände wissenschaftlicher Forschung "zerfallen nicht in verschiedene, unzusammenhängende Gebiete, sondern es gibt nur ein Gebiet von Gegenständen und daher nur eine Wissenschaft. Trotzdem können freilich verschiedene Gegenstandsarten unterschieden werden, die charakterisiert sind durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Stufen des Konstitutionssystems und durch die verschiedene Konstitutionsform bei Gebilden gleicher Stufe."[1)]
Im Konstitutionssystem werden alle Gegenstände in einem stufenmäßigen Aufbau aus gewissen Grundgegenständen konstituiert.
"Aus der Konstitution aufgrund derselben Grundgegenstände folgt, daß die Aussagen über alle Gegenstände umformbar sind in Aussagen über diese Grundgegenstände, so daß die Wissenschaft der logischen Bedeutung ihrer Aussagen nach von nur einem Gebiet handelt. ... Die Wissenschaft macht aber in ihrem praktischen Verfahren keineswegs auch immer Gebrauch von jener Umformbarkeit, indem sie etwa alle ihre Aussagen auch wirklich umformte. Sie macht vielmehr ihre Aussagen hauptsächlich in der Form von Aussagen über konstituierte Gebilde, nicht über die Grundgegenstände. Und diese konstituierten Gebilde gehören verschiedenen Konstitutionsstufen an, die alle untereinander sphärenfremd sind."[2)]
Damit hat es die Wissenschaft der logischen Form ihrer Aussagen nach mit vielen selbständigen Gegenstandsarten zu tun.

1) Carnap, R., Der logische Aufbau der Welt, 2. Aufl., Hamburg 1961, S. 4
2) ebd. S. 56

Das führt letzten Endes zu einer Aufspaltung der Wissenschaft in verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, die ihr wissenschaftliches Interesse nur auf einen Teil aller möglichen Gegenstandsarten richten.
Die Gegenstandsarten, auf die sich das wissenschaftliche Interesse einer wissenschaftlichen Disziplin richtet, können als Objektbereich dieser Wissenschaftsdisziplin angesprochen werden.
Der Objektbereich einer Wissenschaft ist einmal bestimmt durch die Abgrenzung der Gegenstandsarten, zum anderen durch die Bestimmung des Allgemeinheitsgrads.
Die Abgrenzung der Gegenstandsarten erfolgt in der Regel durch die Definition des Objektbereichs, im Falle der Organisationslehre also durch die Wahl des Organisationsbegriffs.
Die Bestimmung des Allgemeinheitsgrads erfolgt durch den Grad der zeit-räumlichen Beschränkung der Aussagen. Hierunter fällt auch eine Beschränkung der Aussagen auf spezielle institutionelle Teilbereiche[1)], was zu einer Aufspaltung in allgemeine und spezielle Organisationslehren führt.
Wird bereits bei der Definition des Objektbereichs die Bestimmung des Allgemeinheitsgrads mit einbezogen, wird also z.B. nicht allgemein der Begriff der Organisation definiert, sondern ein spezieller Organisationsbegriff gewählt, der für die speziellen institutionellen Belange eines speziellen Teilbereichs zutrifft, so entfällt eine derartige Zweiteilung der Bestimmungsfaktoren des Objektbereichs, denn hier wird das Kriterium des Allgemeinheitsgrads in die Wahl des Organisationsbegriffs mit einbezogen.

1) Albert nennt zeit-räumlich beschränkte Aussagen "Quasi-Theorien". Als Quasi-Theorien bezeichnet er auch Theorien, die sich auf institutionell verschieden geprägte Bereiche des sozialen Lebens beziehen (Wirtschaft, Politik, Familie usw.); vgl. Albert H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 52

Methodisch erscheint jedoch eine Bestimmung des Objektbereichs nach den beiden oben angeführten Kriterien zweckmäßig, denn dabei wird der Zusammenhang zwischen allgemeiner und spezieller Lehre deutlicher dargestellt und der Geltungsbereich der Hypothesen präziser definiert.

II Der Organisationsbegriff als Bestimmungsfaktor des Objektbereichs

1 Die ungeklärte Begriffsvielfalt

Ein Bestimmungsfaktor des Objektbereichs organisatorischer Forschung ist der zugrundegelegte Organisationsbegriff. Dieser Organisationsbegriff unterlag in der historischen Entwicklung der Organisationslehre einem ständigen Wandel, was darauf zurückzuführen ist, daß infolge der noch im Anfangsstadium begriffenen Entwicklung ein endgültiges Urteil über den Gegenstand der Organisationslehre nicht möglich war und ist.[1)]

So umfaßt der Begriff der Organisation ein breites Band von Bedeutungen. "Er beginnt mit der Auffassung des reinen Abgrenzens der Kompetenzen und endet mit der Verwendung des Begriffes Organisieren in der vulgären Soldatensprache im Sinne des Besorgens, des zweideutigen Herbeischaffens."[2)]

Da eine Gesamtdarstellung aller in der Literatur vorkommenden Organisationsbegriffe nahezu unmöglich ist und im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen würde, wird im Folgenden nur auf einzelne ausgewählte Organisationsbegriffe eingegangen. Aus der Themenstellung dieser Arbeit ergibt sich, daß dabei Organisationsbegriffe im Vordergrund stehen, die aus allgemeiner organisatorischer oder aus spezieller betriebswirtschaftlicher Sicht gebildet wurden.

1) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966, S. 37
2) Gerber, J., Betriebslehre für Streitkräfte, Köln 1967, S. 114

Im deutschsprachigen Raum unterscheidet Redl die Begriffe "Betriebsorganisation und Betriebsordnung"[1] und "Administration industrieller Unternehmungen"[2].
Unter Betriebsorganisation versteht Redl "den festgelegten Plan, nach welchem die durch den Bestand und Betrieb hervorgerufenen Thätigkeiten auf die einzelnen Organe aufgetheilt werden"[3], also Stellengliederung und Aufgabenverteilung.
"Betriebsordnung nennt man die Gesamtheit der Vorschriften, durch welche die Rechte und Pflichten eines jeden Organes zum Ausdruck gelangen, wie auch durch welche der Geschäftsgang bei Erledigung eines speziellen Geschäftsfalles bestimmt wird."[4]
Diese Betriebsordnung ist im Bestellungsvertrag wie in allgemeinen Dienstvorschriften geregelt.[5]
Die Administration beinhaltet die Ermittlung der Kosten, das Lohnwesen, die Taxation, die Buchführung, die praktische Calculation, die Facturierung und das Offertwesen, die Statistik, die Grundsätze des Controldienstes, sowie die Grundsätze des Versanddienstes.[6]

Etwas weiter und genauer definiert Le Coutre den Begriff Organisation. Er spaltet den Begriff Organisation in die Tätigkeit des Organisierens und die Organisation als etwas Bestehendes.[7]

1) Redl, E., Elemente der Organisation und Administration industrieller Unternehmungen, Leipzig, Wien 1900, S. 111
2) ebd. S. IV
3) ebd. S. 111
4) ebd. S. 111
5) vgl. ebd. S. 113
6) vgl. ebd. S. IV
7) vgl. Le Coutre, W., Betriebsorganisation, Berlin 1930, S. 14 f

"Organisieren heißt:

1. Organe schaffen und zu einem Organismus verbinden,
2. Organe organisch gestalten, d.h. sie ihren zu erfüllenden Aufgaben, also dem, was sie zu verarbeiten haben, genau anzupassen,
3. Lebensvorgänge organisch gestalten, d.h. sie ihrem Organismus und den Organen soweit als möglich anzupassen, so daß sie möglichst zweckmäßig verarbeitet werden können.

Organisation ist demnach viererlei:

1. der Grad zweckmäßiger Ausgestaltung einzelner Organe,
2. der Grad zweckmäßiger Verbindung der Organe zu einem Organismus,
3. der Grad zweckmäßiger Gestaltung der Lebensvorgänge,
4. die besonderen Einrichtungen (Organe) zur Erreichung und Sicherung dieser vorgenannten Ziele."[1)]

In einer zusammenfassenden Definition kehrt Le Coutre vor allem die Tätigkeit des Organisierens in den Vordergrund: "Organisation ist die Bildung und Gestaltung von Organen und Organismen und deren Lebensbetätigung im Hinblick auf beste Erfüllung ihrer Zweckbestimmung."[2)]

Thoms versteht unter Organisation "die bei einem Organ oder bei einem Organismus in ihrem Bestand oder in ihrer Betätigung festzustellende, bewußt oder unbewußt herbeizuführende Zweckmäßigkeit im Hinblick auf die zu erfüllenden Aufgaben"[3)].

Nordsieck definiert Organisation als "System geltender organisatorischer (betriebsgestaltender) Regelungen, deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsaufgabe gegeben ist. Organisation ist in diesem Sinne Betriebsstruktur."[4)]

1) Le Coutre, W., Betriebsorganisation, a.a.O., S. 15
2) ebd. S. 15
3) Le Coutre, W., Hrsg., Organisationslexikon, bearbeitet von Thoms, W., Berlin 1930, S. 331
4) Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934, S. 15

Hennig definiert die Betriebsorganisation als "die Gesamtheit bedingt allgemeingültiger Regelungen, nach denen sich das Leben eines Betriebes bzw. der Verkehr zwischen bestimmten Betrieben abspielt, daneben die Tätigkeit des Organisierens, also das Schaffen solcher Regelungen"[1].

Riester versteht unter Organisation die "Gestaltung der Arbeit im Sinne eines größeren Ganzen"[2].

Nach Theisinger ist Organisation "die Regelung des Zusammenwirkens von Menschen, Kräften und Stoffen zur Gestaltung, Erhaltung und Vervollkommnung einer Zweckeinheit"[3].

Ulrich definiert Organisation als "ein System von Regelungen, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf eine zu lösende Hauptaufgabe bezwekken"[4]. Unter Organisieren versteht er "diejenige Tätigkeit, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf eine zu lösende Hauptaufgabe bezweckt"[5].

Kosiol versteht unter Organisation die "integrative Strukturierung von Ganzheiten"[6].

Wild ändert die Definition Kosiols geringfügig ab und versteht unter Organisation die integrative Strukturierung von Aktionsgefügen[7].

---

1) Hennig, K.W., Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934, S. 3 f
2) Riester, W., Die Organisation, in: Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, 3. Buch, Berlin 1936, S. 109
3) Theisinger, K., Grundsätze der Betriebsorganisation, in: Theisinger, K., Hrsg., Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram, Berlin, Wien 1942, S. 141
4) Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 26
5) ebd. S. 26
6) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 21
7) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 31

Heinen versteht unter Organisation "ein zielgerichtetes Sozialsystem, das Informationen gewinnt und verarbeitet"[1].

In diesem Sinne schreibt auch Heinens Schüler Kirsch: "Unternehmungen sind Organisationen und damit zielgerichtete, offene, sozio-technische Systeme."[2]

Im englischsprachigen Raum gebraucht Taylor weniger den Begriff "Organisation", als vielmehr den Begriff "Management", den Roesler mit "Leitung und Verwaltung" sowie mit "Betriebsführung" übersetzt.[3]
Unter einem "Scientific Management" versteht Taylor eine Betriebsführung, die die bisher üblichen Faustregeln durch wissenschaftlich ermittelte Methoden und Zahlen auf allen technischen Gebieten ersetzt[4], damit einen rationalen Einsatz der menschlichen Arbeit erzielt[5] und die "größte Prosperität des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers"[6] herbeiführt und so beider Interessen vereint[7].

Miller-Form charakterisieren aus soziologischer Sicht die Organisation wie folgt: "Organization consists of the routines which group members display in their behavior toward each other. More exactly, organization consists of the behavior expectations that the people have toward each other as group members."[8]

1) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 49
2) Kirsch, W., Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF 1969, S. 665
3) vgl. Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, dt. Übers. v. "The Principles of Scientific Management" durch Roesler, R., München, Berlin 1913, S. 5
4) vgl. ebd. S. 25
5) vgl. ebd. S. 4
6) ebd. S. 7
7) vgl. ebd. S. 7
8) Miller, D.C., Form, W.H., Industrial Sociology, An Introduction to the Sociology of Work Relations, New York 1951, S. 144

Gardner-Moore definieren den Betrieb, den sie als Organisation ansehen, als "ein System von Beziehungen, in dem jeder einzelne eine bestimmte Stellung einnimmt und den Anforderungen dieser Stelle gemäß funktionieren muß"[1].

Barnard versteht unter Organisation die systematische Koordination kooperierender Tätigkeiten[2], oder, anders ausgedrückt, ein System kooperativer Tätigkeiten[3].

Im romanischen Raum gebraucht Fayol den Begriff "Administration", den Reineke mit "Verwaltung" übersetzt.[4]
Die Verwaltungsfunktion, eine der sechs Hauptfunktionen eines Unternehmens, charakterisiert Fayol wie folgt:
"Verwalten heißt vorausplanen, organisieren, Aufträge erteilen, zuordnen und kontrollieren.
Vorausplanen heißt, die Zukunft erforschen und den Wirtschaftsplan aufstellen.
Organisieren heißt, den zwiefachen Organismus der Unternehmung, der sowohl materieller wie auch sozialer Art ist, begründen.
Aufträge erteilen heißt, dafür Sorge tragen, daß das Personal die ihm obliegenden Aufgaben erfüllt.
Zuordnen heißt verbinden, einigen, alle Tätigkeiten und Kräfte miteinander in Einklang bringen.
Kontrollieren heißt, darüber wachen, daß alles gemäß den festgesetzten Regeln und gegebenen Anordnungen verläuft."[5]
Fayol weist besonders darauf hin, daß Verwaltung nicht mit Leitung zu verwechseln ist, denn "die Verwaltung ist nur eine der sechs Funktionen, denen die Leitung den ungestörten Verlau (f, Korrektur des Verfassers) sichern soll"[6].

1) Gardner, B.B., Moore, D.G., Praktische Menschenführung im Betrieb, dt. Übers. v. "Human Relations in Industry" durch Hax, H., Köln/Opladen 1957, S. 26
2) vgl. Barnard, C.I., Organization and Management, Cambridge/Mass. 1962, S. 113 f
3) vgl. ebd. S. 118
4) vgl. Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, dt. Übers. v. "Administration industrielle et générale" durch Reineke, K., München, Berlin 1929
5) ebd. S. 8
6) ebd. S. 8

Die Mitglieder der Chambre de Commerce de Paris geben folgende Definition: "L'Organisation c'est l'ensemble des règles ou disciplines coordonnant les moyens propres à obtenir un résultat déterminé avec le minimum de dépenses et d'efforts. ... Organiser, c'est constituer les parties d'un ensemble et assigner une fonction définie à chacune de ces parties, le tout en vue d'obtenir un résultat déterminé."[1)]

Chevalier gibt folgende Darstellung zum Organisationsbegriff: "Le mot organisation définit tantôt un état, tantôt une action, la manière d'être, l'agencement des divers éléments d'un corps constitué, ou bien l'ensemble des operations qui mettent ces éléments à même de remplir leurs fonctions et coordonnent leurs activités particulières."[2)]

In Ost-Europa vertritt Bogdanow den wohl weitesten Organisationsbegriff.[3)]
Er geht aus von bestehenden Organisationen. Seiner Auffassung nach besitzt der Weltäther eine Organisiertheit[4)], der Mensch ist eines der "organisierten Erzeugnisse"[5)] der Natur, die lebende Zelle besitzt eine Organisation und selbst im anorganischen Bereich finden sich Organisationsformen[6)].
Nach Bogdanows Auffassung ist alles organisiert. "Völlige Unorganisiertheit ist ein sinnloser Begriff, ist im Grunde genommen dasselbe wie völliges Nichtsein."[7)]

1) Chambre de Commerce de Paris, zitiert nach Leener, G. De, Traité de Principes Généraux de L'Organisation, Tome Premier, Deuxième Édition, Bruxelles 1947, S. 13
2) Chevalier, J., Organisation, tome 1, Administration De L'Entreprise, onzième édition, Paris 1966, S. 43
3) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 3
4) vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Band 1, aus d. Russischen übers. v. Lang, R., Berlin 1926, S. 22
5) ebd. S. 21
6) vgl. ebd. S. 21 f
7) ebd. S. 22

Im Rahmen der bestehenden Organisationen läuft jedes menschliche Tätigwerden auf organisatorische Prozesse hinaus[1]; damit beinhaltet die menschliche Tätigkeit auch eine desorganisierende Tätigkeit, indem sie bestehende Organisationen verändert oder vernichtet[2].

Belych untersucht die Organisation aus dem Gesichtspunkt der politischen Organisation der sozialistischen Gesellschaft. Dabei wird folgender Organisationsbegriff zugrundegelegt:
"Die politische Organisation der sozialistischen Gesellschaft ist ein System von Verhältnissen, welches dadurch entsteht, daß das von der Arbeiterklasse geführte Volk die politische Macht sowohl direkt als auch über die staatlichen und gesellschaftlichen Organisationen zur Errichtung der klassenlosen kommunistischen Ordnung anwendet."[3]

Aus dem gleichen Gesichtspunkt sieht ein Autorenkollektiv der Sektion Marxistisch-leninistische Organisationswissenschaft Gegenstand und Aufgabe der Organisationsforschung darin, "den Sozialismus als einheitliches gesellschaftliches Gesamtsystem aufzubauen, in dem alle Seiten und alle Bereiche entsprechend den Erfordernissen des Kampfes um den Sieg des Sozialismus entwickelt werden"[4].

1) vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Band 1, a.a.O., S. 20
2) vgl. ebd. S. 20
3) Belych, A.K., Organisation, Politik und Leitung, Übers. a. d. Russischen, Berlin 1969, S. 105
4) Autorenkollektiv der Sektion Marxistisch-leninistische Organisationswissenschaft an der Hochschule für Ökonomie, Berlin, Marxistisch-leninistische Organisationswissenschaft 2, Berlin 1969, S. 19

2 Systematisierung der Organisationsbegriffe

Bei der Vielzahl von Organisationsbegriffen in der Organisationsliteratur "treten unterschiedliche Meinungen vor allem in folgenden Punkten auf:

1) Ist unter 'Organisation' ein Vorgang oder ein Zustand zu verstehen ?
2) Erstreckt sich der Begriff 'Organisation' auf Menschen und Sachen oder nur auf Menschen ?
3) Ist die Organisation dazu da, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, oder dient sie der Sicherung dieser Tätigkeit ?"[1)]

Diesen drei Punkten kann ein Vierter angefügt werden:

4) Hat die Unternehmung eine Organisation oder ist die Unternehmung eine Organisation ?

Nach diesen vier Unterscheidungskriterien lassen sich die in der Literatur vorkommenden Organisationsbegriffe systematisieren.

zu 1) :

"Schon 1924 weist Pape darauf hin (s.Z.f.Hw.u.Hp. 1924, S. 176), daß sich zwei Gruppen von Organisationsauffassungen bilden lassen : eine, die 'Organisation' als Vorgang, und eine, die 'Organisation' als Zustand auffaßt."[2)]

Diese beiden unterschiedlichen Auffassungen resultieren aus den unterschiedlichen Aufgaben der Wissenschaft, aus der Erklärungs- und Gestaltungsfunktion.

Organisation als Zustand zu verstehen entspricht der Erklärungsfunktion der Wissenschaft, denn im Rahmen der Erklärungsfunktion fällt der Organisationslehre die Aufgabe zu, Beziehungszusammenhänge realer organisatorischer Gebilde zu erklären.

1) Rudolph, R., Organisationstypen, Diss., Berlin 1958, S. 9 f
2) ebd. S. 10

Organisation als Vorgang oder Tätigkeit zu verstehen entspricht der Gestaltungsfunktion der Wissenschaft, denn im Rahmen der Gestaltungsfunktion fällt der Organisationslehre die Aufgabe zu, Hypothesen über die Gestaltung organisatorischer Beziehungszusammenhänge aufzustellen und damit Aussagen über die Organisation als Tätigkeit zu machen. Wenngleich die Mehrheit der Autoren diesen Tatbestand implizit oder explizit zum Ausdruck bringt[1], wird diesen zwei Organisationsauffassungen doch unterschiedliche Bedeutung beigemessen.

Le Coutre, Schramm und Theisinger legen das Schwergewicht mehr auf die Tätigkeit des Organisierens[2], während Mellerowicz, Nordsieck, Schnutenhaus und Ulrich unter Organisation vorzugsweise einen Zustand verstehen[3].

Dieser Auffassung neigt auch Kosiol zu, der unter Organisation eine Struktur versteht, und der die Tätigkeit des Organisierens als strukturierende Gestaltung ansieht.[4]

Wenngleich letztere Auffassung als sprachlich richtig anzusehen ist[5], muß doch aus der Sicht der Wissenschaftsaufgaben Erklärung und Gestaltung ein Organisationsbegriff gefordert werden, der beiden Gesichtspunkten Rechnung trägt, zumal diese beiden Aufgabenbereiche nicht isoliert nebeneinander stehen sondern sich gegenseitig ergänzen.

1) z.B. Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Aufl. von "Grundlagen der Organisationslehre", Stuttgart 1955, S. 26: "Die Tätigkeit des Organisierens konstituiert die Erscheinung Organisation."
2) vgl. Le Coutre, W., Betriebsorganisation, a.a.O., S. 15
vgl. Schramm, W., Die betriebswirtschaftlichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin, Leipzig 1936, S. 4 : "Die Problematik des Organisierens tritt vor allem beim Organisationsvorgang hervor."
vgl. Theisinger, K., Grundsätze der Betriebsorganisation, in: Theisinger, K., Hrsg., Die Führung des Betriebes, a.a.O., S. 141
3) vgl. Rudolph, R., Organisationstypen, a.a.O., S. 10
4) vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 19 f
5) vgl. Rudolph, R., Organisationstypen, a.a.O., S. 10

Die Gestaltung der Wirklichkeit setzt doch die Kenntnis bestehender Zusammenhänge voraus; damit ist die Erklärung als diagnostische Vorstufe der Gestaltung aufzufassen.[1)]

zu 2) :

In der Literatur werden drei Arten von Systemen behandelt:

reine Maschinesysteme,
reine Menschsysteme und
Mensch - Maschine - Systeme.[2)]

Untersuchungen über reine Maschinesysteme, auch Maschine-Maschine-Systeme genannt, haben vor allem technische Beziehungen zum Gegenstand. Reine Maschine-Systeme wurden daher lange Zeit von der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre als Hilfsmittel angesehen, die der Mensch bei der Erfüllung seiner Aufgaben benützt. Die Maschine-Systeme haben sich jedoch in ihrer Gesamtkonzeption gewandelt, und "es ist ... beim heutigen technischen Entwicklungsstand nicht mehr vertretbar, wenn innerhalb der Organisation ausschließlich der Mensch als Aufgabenträger betrachtet wird; auch dem an der Aufgabenerfüllung beteiligten Sachmittel gebührt die Stellung eines Aufgabenträgers"[3)]. Während reine Maschine-Systeme lange Zeit aus der Sicht betriebswirtschaftlicher Organisationsforschung als irrelevant angesehen wurden und daher bei der Untersuchung organisatorischer Zusammenhänge vernachlässigt wurden, fordert Grochla in neuerer Zeit, "daß die betriebswirtschaftliche Organisationslehre ... auch ... die reinen Maschine-Systeme in ihren Forschungsbereich einbeziehen muß"[4)].

1) vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., a.a.O., S. 114
2) vgl. Kosiol, E., Szyperski, N., Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- u. Unternehmensforschung), in : ZfbF 1965, S. 346
3) Grochla, E., Automation und Organisation, Wiesbaden 1966, S. 73
4) ebd. S. 79

Entwicklungsgeschichtlich betrachtet wurden in der Literatur zunächst im Rahmen der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre die Mensch-Maschine-Beziehungen untersucht. Gekennzeichnet sind die entsprechenden Organisationsauffassungen durch die implizit oder explizit zum Ausdruck kommende instrumentale Betrachtung des Arbeiters, wie sie z.B. bei Taylor, Fayol, Le Coutre und Nordsieck zum Ausdruck kommt.

Im Rahmen der neoklassischen Organisationslehre wurden ausschließlich oder doch überwiegend die Mensch-Mensch-Beziehungen untersucht. Gekennzeichnet sind die entsprechenden Organisationsbegriffe durch die einseitige Berücksichtigung der soziologischen Beziehungen der Organisationsteilnehmer zueinander. Eine Organisation wird aus dieser Sicht als soziales System angesehen. Autoren, die diese Auffassung vertreten, sind z. B. Miller-Form, Gardner-Moore, Friedmann, Mayntz und Dahrendorf.

Erst im Rahmen der integrierten Organisationslehre gingen sowohl die Mensch-Mensch-Beziehungen als auch die Mensch-Maschine-Beziehungen in die Betrachtung ein. Die entsprechenden Organisationsbegriffe müssen sehr weit gefaßt werden, will man mit ihnen diese beiden Beziehungen zum Ausdruck bringen. So versteht Kosiol z.B. unter Organisation die integrative Strukturierung von Ganzheiten, beschränkt aber diesen Organisationsbegriff auf den Bereich des Lebendigen und hier insbesondere auf den Humanbereich. Sein Organisationsbegriff umfaßt somit sowohl die Mensch-Maschine-Beziehungen als auch die Mensch-Mensch-Beziehungen.[1)]

Auf eine realtechnische Integration von Sachmitteleinheiten wurde in dieser Periode noch verzichtet, obwohl sie vom Organisationsbegriff her denkbar wäre.

---

1) vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 21

Es läßt sich also zusammenfassend feststellen:
Definitionen, die in den Organisationsbegriff Beziehungen von Menschen und Sachen einbeziehen, finden sich in Untersuchungen über Mensch-Maschine-Systeme. Derartige Organisationsbegriffe treten vor allem im Rahmen der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre auf.
Definitionen, die in den Organisationsbegriff nur die menschlichen Beziehungen einbeziehen wollen, finden sich in Untersuchungen über reine Menschsysteme. Derartige Organisationsbegriffe treten vor allem im Rahmen der neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre auf.
Definitionen, die in den Organisationsbegriff die Beziehungen von Menschen und Sachen und die zwischenmenschlichen Beziehungen einbeziehen wollen, finden sich im Rahmen der integrierten Organisationslehre und der neueren Forschungsansätze der Organisationstheorie.

zu 3) :
Mit der Auffassung, es handle sich bei der Organisation und beim Organisieren um eine Sicherung, stellt sich Schnutenhaus in Gegensatz zu den übrigen Autoren.[1)]
Von diesen wird nicht "die Absicherung des allgemeinen Tuns allein, sondern dieses Tun selbst (Nordsieck, Vorausplanen und Inkrafttreten geltender organisatorischer Regelungen)"[2)] als Organisation angesehen.
Der Grund für diese gegensätzliche Auffassung kann darin gesehen werden, daß Organisation unter zwei verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden kann, dem des Aufbaus und dem des Ablaufs.[3)]

1) vgl. Rudolph, R., Organisationstypen, a.a.O., S. 12 f
2) ebd. S. 13
3) vgl. ebd. S. 14

Schnutenhaus bezeichnet den organisatorischen Aufbau nicht als Organisation sondern als Ordnung.[1)]
Erst unter der Ablauforganisation versteht Schnutenhaus Organisation oder Organisieren.
"Die reine Zuordnung von Tätigkeiten und Mitteln ist also keine Organisationskunst und erfordert keine überdurchschnittliche Befähigung. Wohl aber ist es eine Kunst, nach erfolgter Zuordnung den Wirkenszusammenhang zu sichern und zwar dadurch, daß der natürliche logische Ablauf, der sich als einfacher arbeitstechnischer Ablauf darstellt, durch einen korrespondierenden organisationstechnischen Ablauf verbunden wird."[2)]
Aus dieser Sicht der Ablauforganisation erscheint die Aussage von Schnutenhaus, beim Organisieren handle es sich um die Absicherung des allgemeinen Tuns, verständlich.
Aus dem Gesichtspunkt der Aufbauorganisation dagegen kann Organisation nicht als Absicherung des allgemeinen Tuns verstanden werden, sondern als ein eigenständiges zielgerichtetes Handeln.[3)]

zu 4) :
"Mit Betriebsorganisation kann nicht gemeint sein der Betrieb selbst, sei es auch als soziales Gebilde. Dieser ist im Gegensatz zu seiner Organisation etwas durchaus Materielles, nämlich die mit Hilfsmitteln ausgestattete Gemeinschaft aller Arbeitskräfte, die zur Erfüllung der Betriebsaufgabe zusammenwirken. Seine Organisation ist dagegen etwas Ungegenständliches, Abstraktes."[4)]

1) vgl. Schnutenhaus, O.R., Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951, S. 7 ff
2) ebd. S. 17
3) vgl. Rudolph, R., Organisationstypen, a.a.O., S. 13 f
4) Nordsieck, F., Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband, Stuttgart 1961, Sp. 2

Dieser Auffassung Nordsiecks[1] treten die Vertreter der soziologisch und sozial-psychologisch orientierten Organisationslehre, sowie die Vertreter der Systemtheorie und Kybernetik entgegen.
Ihrer Auffassung nach ist die Betriebs- und Unternehmensorganisation ein soziales Gebilde[2] bzw. ein System.
In diesem Sinne definiert Heinen aufbauend auf den Begriffsfassungen der soziologisch orientierten Autoren[3] die Organisation als "zielgerichtetes Sozialsystem, das Informationen gewinnt und verarbeitet. Die Betriebswirtschaft ist eine Organisation in diesem Sinne."[4]
Die neuere Richtung der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie schließt sich im Prinzip dieser Definition Heinens an.

1) Die Auffassung Nordsiecks resultiert aus seiner Begriffsfassung der Organisation: "Betriebsorganisation ist das Ganze aller praktizierten Arbeitsnormen im Betrieb."
Nordsieck, F., Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband, a.a.O., Sp. 2
2) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 35
vgl. Mellerowicz, K., Wege und Irrwege der modernen Organisationslehre, in: Mellerowicz, K., Bankmann, J., Hrsg., Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Herbert Rätsch zum sechzigsten Geburtstage am 25. Dezember 1965 gewidmet, Stuttgart 1966, S. 17 f
3) z.B. Atteslander, Dahrendorf, Irle, Mayntz, Miller-Form, Schelsky
4) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 49

III Der Allgemeinheitsgrad als Determinante des Objektbereichs

1 Der Begriff des Allgemeinheitsgrads

Ein wichtiges Postulat der wissenschaftlichen Methodik besagt, "daß wir nach Gesetzen mit unbegrenztem Geltungsbereich suchen sollen"[1], also nach Hypothesen, die zeiträumlich unbeschränkt sind.[2] Solche Hypothesen werden als generelle oder allgemeine Hypothesen bezeichnet.
Neben solchen allgemeinen Hypothesen existiert eine Vielzahl von Quasi-Hypothesen, deren Geltungsanspruch sich nicht auf alle Raum-Zeit-Punkte, sondern nur auf einige spezielle Raum-Zeit-Punkte erstreckt. Solche Quasi-Hypothesen liegen auch dann vor, wenn sich Hypothesen auf institutionell verschieden geprägte Bereiche des sozialen Lebens beziehen, z.B. auf den Bereich der Wirtschaft, der Politik, der Familie, der Kirche oder auf den militärischen Bereich.[3]
Derartige Hypothesen sind als spezielle Hypothesen zu bezeichnen.
Eine Untersuchung des Allgemeinheitsgrads als Determinante des Objektbereichs organisatorischer Forschung ist nur dann sinnvoll, wenn man von einem Organisationsbegriff ausgeht, der nicht bereits eine Beschränkung des Objektbereichs auf spezielle organisatorische Teilbereiche mit sich bringt, wenn also ein Organisationsbegriff gewählt wird, der für alle organisatorischen Teilbereiche gleichermaßen Gültigkeit besitzt.

---

1) Popper, K.R., Das Elend des Historizismus, a.a.O., S.81
2) vgl. Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg.; Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 136
3) So schreibt Albert: "Quasi- Theorien, die sich auf institutionell verschieden geprägte Bereiche des sozialen Lebens beziehen (Wirtschaft, Politik, Familie usw.) erwecken den Eindruck, das Verhalten der Menschen in diesen verschiedenen Bereichen unterscheide sich derart, daß an übergreifende Theorien nicht zu denken sei." Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 52

Der größte Teil der vorgenannten Organisationsbegriffe wird dieser Anforderung nicht gerecht.
Unterstellt man einen derartig weiten Organisationsbegriff, so können als Objektbereich organisatorischer Forschung einmal alle Gegenstandsarten angesehen werden, die unter diesen Organisationsbegriff fallen.
Hypothesen, die bezüglich dieses Objektbereichs aufgestellt werden, können, sind sie zeit-räumlich unbeschränkt, als allgemeine Hypothesen bezeichnet werden.
Zum anderen kann als Objektbereich nur ein Teil der unter diesen Organisationsbegriff fallenden Gegenstandsarten angesehen werden. Der Objektbereich wird dabei durch Adjektive, die einen bestimmten institutionellen Bereich kennzeichnen, z.B. durch Adjektive wie "betriebswirtschaftlich", "militärisch" oder "kirchlich", auf spezielle Teilbereiche eingeengt. Hypothesen, die bezüglich eines derartig eingeengten Objektbereichs aufgestellt werden, sind als spezielle Hypothesen zu bezeichnen.
Allgemeine Hypothesen müssen für sämtliche spezielle Teilbereiche Gültigkeit haben, wohingegen sich der Geltungsanspruch der speziellen Hypothesen nur auf einen speziellen institutionellen Teilbereich erstreckt.
Da allgemeine Hypothesen sich auf den gesamten Objektbereich und damit auch auf sämtliche speziellen Teilbereiche beziehen, können sie auch im gesamten Objektbereich und damit in allen speziellen Teilbereichen überprüft und eventuell falsifiziert werden. Bereits die Falsifizierung in einem speziellen Teilbereich führt zur Verwerfung der Hypothese als allgemeine Hypothese . Eine derartig falsifizierte allgemeine Hypothese kann nur noch als spezielle Hypothese derjenigen speziellen Teilbereiche aufrechterhalten werden, in denen sie sich bewährt hat.
Auszeichnen sich allgemeine Hypothesen durch einen größeren Geltungsbereich, durch mehr Überprüfungsmöglichkeiten und damit durch mehr Falsifizierungsmöglichkeiten aus.

2 Auswirkungen des Allgemeinheitsgrads auf Aufbau und Informationsgehalt der Hypothesen

Untersucht man den Aufbau der Hypothesen, so zeigt sich, daß "die für Theorien charakteristischen nomologischen Hypothesen"[1] Aussagen in der Form machen, daß "unter bestimmten (allgemein charakterisierten) Bedingungen bestimmte (allgemein charakterisierte) Konsquenzen zu erwarten sind"[2]; sie haben also den Charakter genereller Wenn-Dann-Sätze[3].[4]
Sie bestehen also ihrem Aufbau nach aus einem Bedingungsteil, der Wenn-Komponente und einem Konsequenz- oder Folgeteil, der Dann-Komponente.
"Die Wenn-Komponente einer Behauptung bestimmt den Allgemeinheitsgrad, die Dann-Komponente den Präzisionsgrad."[5]
Diese beiden Komponenten können graduell unterschiedlichen informativen Gehalt haben. Je präziser die Aussagen einer dieser beiden Komponenten definiert sind, desto größer ist der informative Gehalt dieser Kompnente.
Zwischen dem Gehalt der beiden Komponenten der Hypothese und dem Gehalt der gesamten Aussage besteht ein bestimmter Zusammenhang: "Unter der Voraussetzung nämlich, daß sich der Gehalt des jeweils anderen Bestandteils der betreffenden Aussage nicht ändert, steigt (sinkt) der Gehalt der Aussage selbst bei wachsendem (sinkendem) Gehalt ihrer Dann-Komponente, während er bei wachsendem (sinkendem) Gehalt ihrer Wenn-Komponente sinkt(steigt).

1) Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert,H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 24
2) ebd. S. 24
3) vgl. Stegmüller, W., Metaphysik, Wissenschaft, Skepsis, Frankfurt/Main, Wien 1954, S. 244
4) Daher bezeichnet Albert diese Hypothesen auch als "Immer-und-Überall-Wenn-Dann-Aussagen". Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie ung Realität, a.a.O., S. 25
5) Wossidlo, P.R., Unternehmenswirtschaftliche Reservierung, a.a.O., S. 61

Der Gehalt der Dann-Komponente verändert sich also gleichsinnig, der Gehalt der Wenn-Komponente gegensinnig zum Gehalt der gesamten Hypothese."[1)]

Der informative Gehalt einer Hypothese kann also einmal durch eine Steigerung des Gehalts der Dann-Komponente erhöht werden, was gleichbedeutend ist mit einer größeren Präzision der Hypothese, "weil der darin ausgesagte Zusammenhang strenger charakterisiert wird"[2)].

Zum anderen kann der informative Gehalt einer Hypothese durch eine Senkung des Gehalts der Wenn-Komponente, also durch eine weniger große Strenge der Bedingungen, unter denen die im Dann-Satz charakterisierten Tatbestände auftreten, erhöht werden.[3)]

Eine Senkung des Gehalts der Wenn-Komponente ist aber gleichbedeutend mit einem größeren Allgemeinheitsgrad. Hieraus läßt sich der wesentliche Unterschied zwischen allgemeinen und speziellen Hypothesen ableiten:

Allgemeine Hypothesen sind gekennzeichnet durch eine Wenn-Komponente geringeren Gehalts, haben damit höheren informativen Gehalt[4)] und sind daher als Hypothesen höheren Niveaus anzusehen.

Spezielle Hypothesen sind gekennzeichnet durch eine Wenn-Komponente größeren Gehalts, haben damit niedrigeren informativen Gehalt[4)] und sind daher als Hypothesen niedrigeren Niveaus anzusehen.

Ein weiterer Unterschied zwischen allgemeinen und speziellen Hypothesen kann darin liegen, daß Dann-Komponenten, vor allem wenn sie sehr genau präzisiert sind, wenn sie also großen Gehalt haben, nur unter streng fixierten Bedingungen auftreten können, daß also sehr genau präzisierte Dann-Komponenten vielfach nur im Rahmen spezieller Hypothesen auftreten können.

---

1) Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert,H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 25
2) ebd. S. 25
3) vgl. ebd. S. 26
4) Unter speziellen Bedingungen kann der informative Gehalt einer allgemeineren Aussage gleich sein dem informativen Gehalt einer spezielleren Aussage; vgl. Opp, K.-D., Methodologie der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 179 f

3 Der Allgemeinheitsgrad historischer Organisationslehren

Faßt man die Organisationshypothesen zu Hypothesensystemen zusammen, so bilden die allgemeinen Organisationshypothesen die allgemeinen Organisationslehren oder -Theorien, die speziellen Organisationshypothesen die verschiedenen speziellen Organisationslehren oder -Theorien.
Dabei sind die allgemeinen Organisationslehren und -Theorien aufgrund ihres höheren informativen Gehalts[1] als Lehren oder Theorien höheren Niveaus anzusehen.
Obwohl in der Literatur häufig die Schaffung einer allgemeinen Organisationslehre oder -Theorie gefordert wird[2] oder dem wissenschaftlichen Standort nach wünschenswert wäre[3], wurde die Realisation dieses Gedankens nur vereinzelt versucht.
Die bedeutendsten Autoren, die sich mit dem Objektbereich der allgemeinen Organisationslehre beschäftigten, sind Plenge, Nicklisch, Bogdanow und Stefanic-Allmayer.
Bei näherer Untersuchung ihrer Hypothesen zeigt sich jedoch, daß alleine Bogdanow auf eine über seinen allgemeinen Organisationsbegriff hinausgehende Einengung des Objektbereichs verzichtet.
Die übrigen Autoren beschränken dagegen den Objektbereich ihrer Untersuchungen auf den Humanbereich, also auf den Bereich menschlicher Organisationen.
Stefanic-Allmayer nimmt darüber hinaus eine weitere Beschränkung auf den Bereich der gesellschaftlichen Organisation vor.
So kann alleine Bogdanow als Vertreter einer allgemeinen Organisationslehre angesehen werden.

---

1) vgl. Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 52 und S. 25
2) vgl. Perridon, L., Managementlehre, Neue Disziplin in Deutschland, in: Der Volkswirt 1967, S. 2022
3) vgl. Nordsieck, F., Grundlagen der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 184 ff
vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 38

Er mißt den Wissenschaften Algebra, Geometrie, Astronomie, Mechanik, Physik, Chemie, Biologie, Ökonomie und Logik organisierende Funktionen bei.[1)]
Dabei systematisieren die ökonomischen Wissenschaften "die Erfahrungen auf dem Gebiet der Organisation und Verteilung der Arbeit"[2)].
Die abstrakten Wissenschaften umfassen nach Bogdanows Auffassung organisatorische Erfahrungen, die auch in anderen Wissenschaften anwendbar sind: "Wir sehen also, daß die abstrakten Wissenschaften jenen Teil der organisatorischen Erfahrungen umfassen, der nicht durch den Rahmen einer besonderen technischen Spezialität beschränkt ist, sondern eine Reihe allgemeiner Methoden enthält, die in allen oder mindestens in einigen von ihnen anwendbar sind.
Trifft dies für so äußerst abstrakte Wissenschaften wie Mathematik, Astronomie und Logik zu, so in noch höherem Maße für die Sozial- und Naturwissenschaften."[3)]
Es haben also nach Bogdanows Auffassung alle Wissenschaften organisatorische Funktionen. Die organisatorischen Erkenntnisse und Erfahrungen einzelner Wissenschaften lassen sich mit Hilfe der Logik auf alle oder zumindest auf einige andere Wissenschaften anwenden.[4)]
Neben dieser Allgemeinen Organisationslehre Bogdanows und den "Allgemeinen Organisationslehren" anderer Autoren, die eine Beschränkung des Objektbereichs auf den Humanbereich vornehmen, die aber doch Hypothesen mit Geltungsanspruch für mehrere spezielle organisatorische Teilbereiche aufstellen, versuchen Vertreter spezieller Organisationslehren ihren Hypothesen dadurch allgemeineren Charakter zu verleihen, daß sie den Geltungsbereich ihrer speziellen Hypothesen auf andere spezielle Teilbereiche ausdehnen.

1) vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 32 - 37
2) ebd. S. 37
3) ebd. S. 38
4) vgl. ebd. S. 38

So weist Taylor darauf hin, daß die von ihm erarbeiteten "Principles of Scientific Management" in erster Linie Ingenieure und Leiter industrieller Unternehmungen sowie alle die, welche sich in derartigen Unternehmungen betätigen, interessieren dürften.[1)]
Er führt weiter aus, "daß dieselben grundlegenden Gedanken mit gleichem Recht und mit gleichem Erfolg auf alle Gebiete menschlicher Tätigkeit anwendbar sind: auf die Verwaltung und Leitung des Haushalts und des Bauerngutes, die Leitung und Verwaltung von Kirchen, Wohlfahrtseinrichtungen und Universitäten, ja sogar der verschiedenen Resorts der Staatsregierung."[2)]
Damit ordnet Taylor seine Managementlehre in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre ein, weitet den praktischen Anwendungsbereich jedoch auf alle Gebiete menschlicher Tätigkeit aus.
Ähnlich geht auch Fayol vor: Die Verwaltungsfunktion ist eine seiner sechs betriebswirtschaftlichen Hauptfunktionen.[3)] Damit ordnet Fayol seine Verwaltungsprinzipien der Betriebswirtschaftslehre zu, räumt aber ein, daß sie auf alle Arten von Unternehmungen anwendbar sind: "Das Studium der für die ausführenden und leitenden Arbeitskräfte aller Arten von Unternehmungen notwendigen Befähigungen führt zu denselben Ergebnissen, wie die vorgehende Untersuchung, die sich auf die für die ausführenden und leitenden Arbeitskräfte industrieller Unternehmungen notwendigen Befähigungen erstreckt. ... Darum ist das Bedürfnis administrativer Kenntnisse allgemein."[4)]

1) vgl. Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 5
2) ebd. S. 5 f
3) vgl. Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 6 ff
4) ebd. S. 15

Nach dem Kriterium des Allgemeinheitsgrads lassen sich die historischen Organisationshypothesen also wie folgt systematisieren:

1. Allgemeine Organisationshypothesen ohne eine Beschränkung des Objektbereichs, die über den gewählten allgemeinen Organisationsbegriff hinausgeht,
2. allgemeine Organisationshypothesen mit Beschränkung des Objektbereichs auf den Humanbereich,
3. spezielle Organisationshypothesen mit erweitertem Geltungsanspruch auf andere spezielle Objektbereiche und
4. spezielle Organisationshypothesen.

Aus dem Kriterium des Allgemeinheitsgrads organisatorischer Hypothesen ergeben sich auch Probleme bei der Bestimmung des wissenschaftlichen Standorts der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.
Sachlogisch wäre die betriebswirtschaftliche Organisationslehre als spezielle betriebswirtschaftliche Teildisziplin der allgemeinen Organisationslehre anzusehen.[1)]
Nun blieb aber die Entwicklung einer allgemeinen Organisationslehre bereits in ihren Anfängen stecken. Die Ansätze von Plenge, Nicklisch und Bogdanow wurden nicht weiterverfolgt, und erst in der neueren Organisationsliteratur tauchen im Rahmen der anglo-amerikanischen Managementlehre, der Soziologie, der Verhaltenstheorie, der Systemtheorie und der Kybernetik neue Ansätze auf, die möglicherweise zur Entwicklung einer allgemeinen Organisationslehre führen können.

1) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 37

Geht man aber von der zur Zeit irrealen Prämisse der Existenz einer allgemeinen Organisationslehre ab, so ist die betriebswirtschaftliche Organisationslehre aus heutiger Sicht zweckmäßigerweise als Teildisziplin der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre anzusehen, denn es werden in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre "zwei Betrachtungen vereint, von denen letztlich die betriebswirtschaftliche dominiert und die zwar zugrundeliegende, allein aber nicht ausreichende organisatorische überlagert"[1].[2]

1) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 41
2) vgl. auch Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 21 ff

IV Organisationsbegriff und Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind die betriebswirtschaftlichen Organisationshypothesen oder Organisationshypothesen-Systeme und ihre historische Entwicklung. Der Objektbereich läßt sich damit durch die Wahl des Organisationsbegriffs und durch die Festlegung des Allgemeinheitsgrads der Hypothesen präzisieren.
Wie gezeigt wurde, gingen in der historischen Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre die Auffassungen über den Organisationsbegriff weit auseinander. Da in dieser Arbeit alle, bzw. alle bedeutenden betriebswirtschaftlichen Organisationshypothesensysteme erfaßt werden sollen, ist dieser Arbeit ein sehr weiter Organisationsbegriff zugrundezulegen.
Relativ weite Organisationsbegriffe finden sich in der Literatur bei Kosiol, der Organisation als integrative Strukturierung von Ganzheiten definiert[1)], und bei Wild, der in Anlehnung an diese Begriffsfassung Kosiols Organisation als integrative Strukturierung von Aktionsgefügen definiert[2)].
Da diese Ganzheiten oder Aktionsgefüge nichts anderes sind als Systeme[3)], soll in Anlehnung an obige Definition im Rahmen dieser Arbeit unter Organisation die integrative Strukturierung von Systemen verstanden werden.

---

1) vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 21
2) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 31
3) Unter System wird mit Ulrich eine geordnete Gesamtheit von Elementen verstanden, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können. vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Stuttgart 1968, S. 105

Bezüglich des Allgemeinheitsgrads läßt sich feststellen, daß der Objektbereich der zu untersuchenden Hypothesen sich auf einen speziellen Teilbereich beschränkt, auf den institutionellen Teilbereich wirtschaftlicher Organisationen, also Betriebs-und Unternehmensorganisationen.[1)] Daraus ergibt sich, daß der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit die Hypothesensysteme sind, die die integrative Strukturierung von betriebswirtschaftlichen Systemen zum Gegenstand haben.

Aufgrund der Tatsache, daß auch allgemeine Organisationshypothesen Geltungsanspruch für die speziellen betriebswirtschaftlichen Systeme besitzen, wird im Rahmen dieser Arbeit auch kurz auf diese Organisationshypothesen eingegangen.

Daneben steht die betriebswirtschaftliche Organisationslehre in Erfahrungsaustausch mit anderen speziellen Organisationslehren.

So wurde die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre möglicherweise von den wesentlich älteren Staats-, Militär- und Kirchenorganisationen befruchtet.

Aus diesem Grund soll auch auf diese speziellen Organisationslehren und -Formen und ihre Beziehungen zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre kurz eingegangen werden.

1) Bei den soziologischen Untersuchungen der neoklassischen Organisationslehre, bei den behavioristischen Untersuchungen der integrierten Organisationslehre und bei den neueren Entwicklungstendenzen der Organisationslehre kann eine eindeutige Abgrenzung in allgemeine Hypothesen und spezielle Hypothesen nicht immer vorgenommen werden. Es können hier auch allgemeine Organisationshypothesen mit in die Untersuchung eingehen.

C Systematische Wege zur historischen Betrachtung der Organisationslehren

Bei der historischen Betrachtung der Organisationslehren können unterschiedliche Wege beschritten werden.
In jedem Fall ist die Problemstellung darin zu sehen, die unzähligen historischen Organisationslehren in ein systematisch aufgebautes, übersichtliches Schema einzugliedern. Dieses Schema wird, je nach der Art der zugrundeliegenden Systematisierungskriterien unterschiedlich strukturiert sein.
Solche Systematisierungskriterien können "historisch-chronologische, methodische und sprachliche Merkmale"[1)2)] oder regionale Merkmale[3)] sein. Als weitere Systematisierungsmöglichkeiten sind eine alphabetische Gliederung nach Autoren oder eine Gliederung nach Einzelwissenschaften denkbar. Ein weiterer Systematisierungsansatz findet sich bei Grochla, der die historischen Organisationslehren nach der logischen Struktur der Aussagen in "terminologische, deskriptive, empirisch-kognitive und praxeologische Aussagensysteme"[4)] gliedert.
Eine Entscheidung über die alternativen Systematisierungskriterien ist aus dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit zu fällen. Es ist also zu prüfen, welche Systematisierungskriterien im Hinblick auf die Themenstellung am günstigsten sind.

1) Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 4
2) vgl. z.B. die Systematisierungsansätze bei Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966, S. 36 Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren - eine vergleichende Darstellung, Stuttgart 1961, S. 7 f
3) vgl. Lehmann, H., Janowsky, B., Perridon, L., Krakat,K., Organisationslehre I - IV, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1150-Sp. 1208
4) Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 4

Ziel dieser Arbeit ist es vor allem, die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre aufzuzeigen und den Aussage- und Informationsgehalt der einzelnen Hypothesen und Hypothesensysteme kritisch zu analysieren. Vor allem im Hinblick auf die Analyse des Aussagegehalts erscheint es zweckmäßig, zunächst einmal in einzelne Hauptentwicklungsstufen zu differenzieren, deren Hypothesensysteme im Hinblick auf den zugrundeliegenden Objektbereich, auf die Prämissen und auf die Folgerungen gleichartig oder zumindest ähnlich sind.
Als Hauptentwicklungsstufen lassen sich Erste Entwicklungsansätze, Klassische Organisationslehre, Neoklassische Organisationslehre, Integrierte Organisationslehre und Neuere Entwicklungstendenzen anführen.[1)]
Da die Entwicklung der Organisationslehre regional unterschiedlich verlief, erscheint ferner eine regionale Unterteilung zweckmäßig; da zumindest im Anfangsstadium der Entwicklung einer betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zwischen einzelnen Sprachräumen ein relativ geringer Gedankenaustausch zustande kam, ist wegen dieser sprachlichen Isolierung in den einzelnen Sprachräumen eine typische eigenständige Entwicklung zu vermerken.

1) Ähnliche Einteilungen finden sich mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung auch in der Literatur:
vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 38 ff; hier bleiben die Ersten Entwicklungsansätze unberücksichtigt.
vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, Entwicklung im romanischen Raum, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1181-1192; hier werden integrierte Organisationslehre und Neuere Entwicklungstendenzen zusammengefaßt behandelt.
vgl. Janowsky, B., Organisationslehre II, Entwicklung im englischsprachigen Raum, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1168-1180; hier wird unterschieden in Klassische, Neoklassische und Moderne Organisationslehre.

Daher wird in dieser Arbeit in folgende Räume untergliedert:

deutschsprachiger Raum[1)]
englischsprachiger Raum
romanischer Raum[2)]
Ost-Europa[1)].

In neuerer Zeit verwischen sich aufgrund von intensivem Gedankenaustausch die unterschiedlichen Entwicklungstendenzen im deutschsprachigen, englischsprachigen und romanischen Raum.

1) Dabei werden Werke aus dem Raum der DDR, die rein sprachmäßig dem deutschsprachigen Raum zuzuordnen wären, wegen ihrer speziellen Ausrichtung auf sozialistische Wirtschaftssysteme zweckmäßigerweise im Rahmen der Entwicklung in Ost-Europa behandelt.

2) Da im romanischen Raum nur in den Ländern Italien und Frankreich eine eigenständige Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre festzustellen ist, während Spanien und Portugal unter dem Einfluß italienischer und französischer Schulen standen, kann sich die Darstellung auf die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in Italien und Frankreich beschränken; (vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, Entwicklung im romanischen Raum, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1181)
Dabei muß bei der Darstellung der Entwicklung der Organisationslehre in Italien aus Sprachgründen auf Sekundärliteratur zurückgegriffen werden.
Auf eine Darstellung der neoklassischen und integrierten Organisationslehre sowie der neueren Entwicklungstendenzen im italienischen Sprachraum wird aus Sprachgründen verzichtet, zumal in diesen Perioden von einer eigenständigen Entwicklung in Italien kaum noch gesprochen werden kann.
(vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, Entwicklung im romanischen Raum, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1191

Nur in Ost-Europa ist, bedingt durch ein völlig anders strukturiertes Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, auch in neuerer Zeit noch eine eigenständige Entwicklung der Organisationslehre festzustellen.
Trotz der gedanklichen Annäherung im deutschen, englischen und romanischen Sprachraum wird aus Gründen der Systematik und der Übersichtlichkeit die starre regionale Untergliederung beibehalten.
Innerhalb der einzelnen Entwicklungsstufen und regionalen Räume wird eine historisch-chronologische Gliederung zugrundegelegt, da sie am ehesten geeignet ist, die fortschreitende Entwicklung der Organisationslehren zu erfassen, zu beschreiben und zu analysieren.

2. Kapitel

Nicht-betriebswirtschaftliche Organisationslehren

A Allgemeine Organisationslehren

Mehrere Autoren, die als Titel ihrer Publikationen "Allgemeine Organisationslehre" oder "Grundlagen der Organisationslehre" wählten, behandeln im Rahmen ihrer Werke Organisationsprobleme aus speziell disziplinärer Sicht.[1)]
Einer der ersten Autoren, die die allgemeine Organisationslehre aus überdisziplinärer Sicht behandeln, ist Johann Plenge.[2)] "Plenges Allgemeine Organisationslehre unterscheidet sich von jeder früheren Darstellung durch die Weite ihres Geltungsbereiches und die Größe ihres Geltungsanspruches."[3)]
Der erste Teil Plenges "Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre"[4)] behandelt den Organisationsbegriff, die Aufgaben der Organisation, sowie die Bereiche organisatorischer Betätigung.

---

1) vgl. Fischer, G., Grundlagen der Organisationslehre, 2. Aufl., Dortmund 1948
vgl. Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, a.a.O.
vgl. Schnutenhaus, O.R., Allgemeine Organisationslehre, a.a.O.

2) Zwei Autoren versuchen im deutschsprachigen Raum vor Plenge die Darstellung einer umfassenden Organisationslehre, verfallen jedoch letztlich doch in eine spezielle disziplinäre Betrachtungsweise. Es sind dies Klein und von der Pfordten.
vgl. Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, (erstmals Essen 1919), in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, Berlin 1965, S. 75 f
Ferner versucht Bogdanow die Darstellung einer Allgemeinen Organisationslehre. Dieses Werk erscheint im deutschsprachigen Raum aber erst nach der Publikation Plenges.

3) Linhardt, H., Vorwort zu Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, a.a.O., S. 16

4) Der Gesamtzusammenhang dieser drei Vorlesungen ist im Schaubild in Anlage I dargestellt.

Als Bereiche organisatorischer Betätigung nennt Plenge Staat, Kirche, Kultur, Wirtschaft, Jugendorganisationen, Schülerorganisationen, Studentenorganisationen und Berufsorganisationen.
Bereits bei dieser Festlegung der Bereiche organisatorischer Betätigung zeigt sich, daß Plenges Organisationslehre zwar nicht auf einzelne disziplinäre Teilbereiche beschränkt ist, daß sie aber eine Beschränkung auf den Humanbereich, auf den Bereich menschlicher Organisationen erfährt.
Im zweiten Teil seiner "Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre" gibt Plenge der allgemeinen Organisationslehre einen wissenschaftlichen Standort.
Im dritten Teil erarbeitet Plenge die Zusammenhänge zwischen Organisation und Desorganisation, sowie zwei Grundgesetze der praktischen Organisationsbildung, das Gesetz der Einheit und das Gesetz der Gliederung.[1)]
Zwischen der bewußten Einheitsbildung mit dem Endzustand der Organisation und der Desorganisation mit dem Endzustand der Atomisierung und des Chaos besteht ein Wechselgang. "Das Chaos geht der Organisation voran und kann auf die Organisation folgen."[2)3)]
Plenge kennzeichnet zwei Strukturmerkmale aller Organisationsverhältnisse: den Grad der Vereinheitlichung und die Art der Eingliederung.[4)]

1) vgl. Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, a.a.O., S. 114 f
2) ebd. S. 108
3) Eine abweichende Auffassung vertritt Bogdanow, der unter völliger Unorganisiertheit dasselbe wie völliges Nichtsein versteht.
vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 22
4) vgl. Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, a.a.O., S. 113

Zum Grad der Vereinheitlichung führt Plenge aus:
"Je schwerer und verantwortungsvoller die Aufgabe, um so stärker muß die Einheit gesichert sein."[1)]
Zur Art der Eingliederung fordert Plenge:
"Für jede Aufgabe das richtige Amt, für jedes Amt der richtige Mann."[2)]
Doch selbst bei Berücksichtigung dieser beiden Organisationsgesetze, dem Gesetz der Einheit und dem Gesetz der Gliederung, ist "alle Organisation unvermeidlich von der Auflösung und vom Verfall bedroht"[3)].
Als Schutz davor empfiehlt Plenge: "Ausbildung eines allgemeinen Organisationsverständnisses, das über allen diesen Gegensätzen[4)] die Einheit erhält: Organisationslehre als Volkswissen"[5)].

Wenngleich Linhardt, ein Schüler Plenges, die Gedanken seines geistigen Vaters weiterführt, verfällt er dabei in eine disziplinäre wirtschaftliche Betrachtungsweise, wobei er zu einer sozialen und soziologischen Ausrichtung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre tendiert.[6)]

Nicklisch veröffentlicht 1920 eine philosophisch ausgerichtete Darstellung der Organisationslehre, die auf alle Organisationsfragen auf allen Gebieten des menschlichen Lebens anwendbar sein soll.[7)]

1) Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, a.a.O., S. 114
2) ebd. S. 115
3) ebd. S. 115
4) gemeint sind Gegensätze wie "Fortschritt und Tradition", "Einzelförderung und Gemeinschaftsstreben" u.ä.
5) Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, a.a.O., S. 116
6) vgl. Linhardt, H., Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954
7) vgl. Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation, Stuttgart 1920, S. VI

Damit beschränkt Nicklisch - wie das auch Plenge tat - den Geltungsanspruch seiner Organisationslehre auf den Humanbereich, den Bereich menschlicher Organisationen.
Da innerhalb dieser menschlichen Organisationen keine Beschränkung auf spezielle disziplinäre Teilbereiche vorgenommen wird, kann man zwar diese Organisationslehre nicht mit voller Berechtigung als allgemeine Organisationslehre bezeichnen, doch geht ihr Allgemeinheitsgrad über den spezieller Organisationslehren hinaus.
Der Mensch ist bei Nicklisch die organisatorisch wirkende Kraft. Er erkennt sich als Glied und als Ganzes, als Ganzes, das die Menschheit ist, und als Glied dieser Menschheit.[1)]
Bestimmend für das menschliche Tätigwerden sind Bedürfnisse[2)] und das Gewissen[3)].
Als Hauptbedürfnisse nennt Nicklisch das Bedürfnis der Selbsterhaltung, das Bedürfnis, in der Menschheit einigend zu wirken (Bedürfnis der Einung) und das Bedürfnis, in der Menschheit ordnend zu wirken.[4)]
"Die Fähigkeit des einzelnen Menschen, Glied im Organismus zu sein, hängt von der Stärke dieser drei Bedürfnisse ab."[5)]

1) vgl. Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation, a.a.O., S. 16
2) Nicklisch versteht unter Bedürfnissen bewußt vergegenwärtigte Bedürfnisse, nicht die Triebe des Körpers, die dem Menschen nicht unmittelbar bewußt werden. vgl. ebd. S. 16 f
3) Hierzu kritisiert Isaac, "daß die Tätigkeit des Organisierens eine notwendige Funktion elementarer Wirtschaftsgesetze bildet, an denen auch das Gewissen ... nicht viel machen kann". Isaac, A., Die Entwicklung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit 1898, Berlin 1923, S. 63
4) vgl. Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation, a.a.O., S. 34 f
5) ebd. S. 36

Daneben gibt es eine Reihe anderer Bedürfnisse, bis zu Bedürfnissen von minderem Wert.[1] Eine Wertung der Bedürfnisse wird durch das Gewissen vorgenommen.
Alles Organisieren beginnt nach Nicklischs Auffassung mit diesen Bedürfnissen und endet mit der Bedürfnisbefriedigung.[2]
Da sich der Mensch seiner selbst im Gewissen "als Glied einer größeren Einheit, als Teil eines größeren Ganzen und zugleich als Einheit einer Vielheit, als Ganzes neben anderen Ganzen bewußt"[3] ist, wird er sich Zwecke setzen, die er als Zwecke der Gemeinschaft ansieht.
Als Organisationsgesetze zur Erreichung der Zwecke nennt Nicklisch das Gesetz der Freiheit, das seinen Ausdruck im Setzen von Zwecken als Zwecken einer Gemeinschaft findet[4], das Gesetz der Einung und Gliederung, das seinen Niederschlag in der Arbeitsteilung und Arbeitszusammenfassung findet[5] und das ökonomische Gesetz[6].[7]
In diesen Gesetzen sind implizit das Gesetz der Gestaltung und das Gesetz der Erhaltung enthalten.
Eine Zusammenfassung dieser Prinzipien gibt der folgende Satz wieder: "Eine und gliedere; fasse zusammen und führe."[8]

1) vgl. Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation, a.a.O., S. 36
2) vgl. ebd. S. 49
3) ebd. S. 67
4) vgl. ebd. S. 67
5) vgl. ebd. S. 88
6) vgl. ebd. S. 95
7) vgl. auch Nicklisch, H., Die großen Organisationsgesetze, in: Hirai, Y., Isaac, A., Hrsg., Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre, Zum Gedenken an Prof. Dr.h.c. Johann Friedrich Schär, Berlin 1925, S. 85-91
8) Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation, a.a.O., S. 115

Der Organisator soll nicht Herrscher sein, sondern Führer, der die Zwecke der Gemeinschaft verfolgt und den tätigen Mitgliedern der Gemeinschaft ihre Wirkungsanteile zukommen läßt.

Als diese Schrift Nicklischs erschien, bat Franz Findeisen Nicklisch schriftlich "um Aufklärung einiger dunkler Punkte. Er las in der Vorlesung im Sommersemester 1921 an der Handelshochschule in Nürnberg das Antwortschreiben von Nicklisch vor. Die dunklen Punkte sind noch dunkler und tiefsinniger geworden. Ein Satz des Antwortschreiben hieß: 'Die Ursache ist die Ur-sache.'"[1)]

Plenges Schüler Linhardt versucht vor allem im Hinblick auf Nicklischs Publikation "Der Weg aufwärts! Organisation" die Verdienste seines Lehrers in das rechte Licht zu rücken: "Wer die beiden Schriften (Plenges 'Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre' und Nicklischs 'Der Weg aufwärts! Organisation', Anm.d.Verf.) in die Hand nimmt - Plenge 1919 (Vorabdrucke 1918), Nicklisch 1920 - und beide unvoreingenommen liest, muß zu der Überzeugung kommen, daß die Übereinstimmungen kein Zufall sind, und wer nicht an ungewöhnliche Eingebungen bei Nicklisch glauben will, muß Plenge die geistige Urheberschaft zuschreiben, nicht nur aus Gründen der Stiltechnik und der Diktion, sondern auch aus unwiderleglichen Gründen der Vorleistungen Plenges durch mehrere Jahrzehnte, denen Nicklisch nichts an die Seite zu stellen hat."[2)]

1) Linhardt, H., Sternstunden der älteren deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1962, S. 262
2) Linhardt, H., Zur gegenwärtigen Problematik und literarischen Bearbeitung der Organisation und der Propaganda, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, a.a.O., S. 35 f

Bogdanow strebt in seinen drei Bänden über Allgemeine Organisationslehre[1] eine "universale Organisationslehre"[2] an. Damit tritt er der spezialisierenden Behandlung organisatorischer Teilprobleme entgegen, die zwar zur Lösung von Teilaufgaben nützlich sein kann, die aber zu einer direkten Lösung der universalen Aufgaben versagen muß.[3] Mittel zum Aufbau der universalen Organisationslehre ist bei Bogdanow die Tektologie, mittels der er die organisatorische Erfahrung auf allen Wissenschaftsbereichen, also die Organisationsmethoden in der Natur und in der menschlichen Tätigkeit, systematisieren und verallgemeinern will, um daraus abstrakte Schemata ihrer Tendenzen und Gesetzmäßigkeiten abzuleiten und die Entwicklungsrichtung der Organisationsmethoden zu definieren.[4]
Bogdanow verzichtet damit auf jegliche Einschränkung des Objektbereichs organisatorischer Forschung. Seine Arbeit kann daher mit vollem Recht als allgemeine Organisationslehre bezeichnet werden.
Ergebnis der Untersuchungen Bogdanows sind zwei universale Organisationsgrundsätze: das formbildende Prinzip der Ingression und das regulierende Prinzip der universellen Selektion.[5]
Diese beiden Prinzipien sollen im folgenden kurz dargestellt werden.

1) Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, dt. Übers. durch Lang, R., 1. Bd. Berlin 1926, 2. Bd. Berlin 1928, der dritte Band wurde nicht ins Deutsche übersetzt. Erscheinungsjahre der Originalausgaben: 1. Bd. 1913, 2. Bd. 1917, 3. Bd. 1922
2) ebd. Bd. 1, S. 54
3) vgl. ebd. S. 52
4) vgl. ebd. S. 73
5) vgl. ebd. S. 14

"Das primäre Moment, das die Veränderungen, das Entstehen, Vergehen und Wachstum der Organisationsformen erzeugt, ist ... die Vereinigung von Komplexen als die Basis des gestaltenden tektologischen Mechanismus."[1)]

Je nach den Aktivitätselementen der Komplexe können aus der Verbindung der Komplexe (Konjugation) unterschiedliche Ergebnisse resultieren:

"1. Die Aktivitäten des einen Komplexes verbinden sich mit den Aktivitäten des anderen Komplexes in der Weise, daß die Verbindung auf keiner Seite mit Widerstand, somit auch nicht mit Verlusten verbunden ist. Dies ist der Grenzfall des positiven Ergebnisses."[2)]

"2. Der zweite Fall ist der direkt entgegengesetzte: Die Aktivität des einen Komplexes verwandelt sich bei der Konjugation in durchgängigen Widerstand gegen die Aktivität des anderen Komplexes und hebt diese auf oder wird von ihr aufgehoben."[3)]

"3. Der häufigste Fall ist die Verbindung zweier Komplexe, deren Aktivitäten sich teils addieren, teils aufheben. ... Das Ergebnis der Verbindung spezifischer Aktivitäten oder der entsprechenden Widerstände bei jeder Konjugation werden wir als analytische Summe bezeichnen."[4)]

Daraus zieht Bogdanow den Schluß, daß jede praktisch gegebene Organisationssumme nur dann richtig erfaßt werden kann, "wenn sie in die analytischen Summen der beteiligten Aktivitäten einerseits, der entsprechenden Widerstände andererseits zerlegt wird"[5)].

Organisatorische Gestaltung beruht, wie oben gezeigt, auf der Verbindung zweier oder mehrerer Komplexe.

---

1) Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 89
2) ebd. S. 90
3) ebd. S. 91
4) ebd. S. 91 f
5) ebd. S. 92

Ein Zusammenhang zwischen diesen Komplexen kann nach Bogdanows Auffassung nur "durch ein wirklich gemeinsames Element hergestellt werden, durch ein und dasselbe, beiden Komplexen angehörige Element"[1].

Jede Verbindung mittels gemeinsamer Elemente oder Glieder bezeichnet Bogdanow als "Kuppelung" oder "Kettenzusammenhang".[2] Je vollkommener die Gemeinsamkeit ist, je mehr Elemente zusammenfallen, desto größer ist - unter gleichbleibenden übrigen Bedingungen - die Organisiertheit.[3]

"Allgemein erfordert die Kuppelung zweier Komplexe eine Veränderung ihrer Struktur, daß sich in ihnen gemeinsame Elemente herauskristallisieren, die der besonderen Aufgabe des betreffenden organisierenden Prozesses entsprechen."[4]

Da nicht alle Komplexe nach Bedarf einer Veränderung unterworfen werden können, ist zur Verbindung dieser Komplexe ein vermittelnder Komplex einzubeziehen.[5] Eine solche Verbindung zweier Komplexe durch einen dritten "vermittelnden" oder "ingressierenden" Komplex nennt Bogdanow "Ingression".[6] Die Ingression erscheint somit als Spezialfall des Kettenzusammenhangs.

Zerlegt man jedoch im Rahmen einer organisatorischen Analyse den Kettenzusammenhang, dann läßt sich die "Kopula", das gemeinsame Glied, als ein besonderes drittes Glied des Zusammenhangs aussondern.[7]

"Dann ist aber auch diese Kombination nichts anderes als eine Ingression. Die Ingression ist somit die allgemeine Form des Kettenzusammenhanges."[8]

---

1) Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 95
2) vgl. ebd. S. 97
3) vgl. ebd. S. 98
4) ebd. S. 102
5) vgl. ebd. S. 102
6) vgl. ebd. S. 101
7) vgl. ebd. S. 105
8) ebd. S. 105

Dieses Prinzip der Ingression ist nach Bogdanows Auffassung das universale formbildende, gestaltende Prinzip.

Jede Verbindung von Komplexen beinhaltet auch eine Loslösung von Komplexen aus anderen Verbindungen. Eine Zerstörung bestehender Verbindungen wird aber als Desorganisation bezeichnet. "Somit verflechten sich Organisations- und Desorganisationsvorgänge so eng miteinander, daß sich häufig beide Definitionen auf den Vorgang anwenden lassen, je nachdem, welche Aktivitäten der zu erforschenden Komplexe in Betracht kommen."[1)]

Wurde als Grundtyp organisatorischen Zusammenhangs die Ingression genannt, so "kann die hauptsächlichste Form der Desorganisation als Desingression, d.h. als negative Ingression bezeichnet werden"[2)].

Nicht immer muß jedoch die Desingression die dem Begriff "Desorganisation" anhaftenden negativen Folgen mit sich bringen.[3)] Vielmehr kann sie zu einer Organisation höheren Grades führen.

Die Desingression kann daher aus der Sicht der beteiligten Komplexe und aus der Sicht eines umfassenderen, alle Komplexe enthaltenden Gesamtkomplexes bewertet werden. Die Bewertung kann je nach Wahl des Standorts verschieden ausfallen.[4)] Bezüglich dieses Problems "kann die wissenschaftliche Tektologie nur die Methoden zur Erforschung solcher Kombinationen und zur konkreten Formulierung der Frage in jedem einzelnen Falle aufzeigen, nicht aber fertige Universallösungen geben"[5)].

1) Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 107
2) ebd. S. 107
3) vgl. ebd. S. 110 f
4) vgl. ebd. S. 111
5) ebd. S. 112

Diente das Prinzip der Ingression der Bildung von organisatorischen Formen, Komplexen und Systemen, so beschäftigt sich die Selektion mit der "Frage nach dem Schicksal der entsprechenden Formationen, ihrer Erhaltung, Festigung und Verbreitung bzw. ihrem Niedergang und Zerfall. Dies ist die Frage des regulierenden tektologischen Mechanismus."[1)]
Das einfachste Schema des universellen regulierenden Mechanismus ist gesetzmäßige Erhaltung oder Vernichtung.[2)]
Dieses Schema der selektiven Auswahl, bei dem es sich lediglich um Erhaltung oder Nichterhaltung der organisatorischen Formen handelt, "kann infolge seiner Beschaffenheit mit dem Ausdruck konservative Selektion bezeichnet werden"[3)].
Diese erste abstrakte Verallgemeinerung reicht nicht aus, die allgemeine Organisationsmethode festzustellen, als deren Anwendungen alle Variationen der Selektion in der Praxis wie in der Theorie gelten können.[4)]
Vielmehr hat die Tektologie es immer mit Aktivitäten zu tun, deren Kennzeichen es ist, daß sie Veränderungen hervorrufen. Die reine Erhaltung der Formen, die ein vollständiges Fehlen jeglicher Veränderungen bedeuten würde, ist demnach in der Realität nicht gegeben. "Die Erhaltung ist immer nur ein Ausdruck der Tatsache, daß jede im Entstehen begriffene Veränderung sofort durch eine andere, ihr entgegengesetzte neutralisiert wird - sie ist das bewegliche Gleichgewicht der Veränderungen."[5)]
Daher muß die Tektologie "jede Erhaltung von Formen als ihr bewegliches Gleichgewicht und das bewegliche Gleichgewicht als praktisch-relative Gleichheit zweier Prozesse, der Assimilation und der Desassimilation, betrachten"[6)].

1) Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 131
2) vgl. ebd. S. 131
3) ebd. S. 139
4) vgl. ebd. S. 139
5) ebd. S. 139
6) ebd. S. 141

Eine Erhaltung in diesem Sinn liegt jedoch nur dann vor, wenn die Differenz zwischen Assimilation und Desassimilation praktisch klein genug ist, daß sie ignoriert werden kann, und wenn der Komplex innerhalb des gegebenen Zeitraums als derselbe angesehen werden kann.[1]
Ein Überwiegen von Aktivitäten, sei es in der Richtung des Überwiegens der Assimilation über die Desassimilation oder umgekehrt, führt zu Veränderungen des Komplexes und ist demnach als Zerstörung zu bezeichnen.
Eine derartige Definition der Erhaltung würde jede fortschreitende Entwicklung von Formen oder Komplexen ausschließen bzw. als Zerstörung definieren.
Daher nennt Bogdanow ein drittes Schema der Selektion, das er als progressive Selektion bezeichnet.
Im Rahmen dieses Schemas kann eine positive Selektion und eine negative Selektion auftreten. Positive Selektion liegt bei zunehmender Summe der Komplexaktivitäten vor, d.h. "beim Überwiegen der Assimilation über die Desassimilation, negative Selektion bei abnehmender Aktivitätensumme, d.h. bei dem Überwiegen der Desassimilation"[2].
Betrachtet man die Selektion aus dieser Sicht, so zeigt sich, daß sich die elementarsten Selektionsakte in die verschiedensten Konjugations- und Desingressionsprozesse zerlegen lassen.[3]
Diese Konjugations- und Desingressionsprozesse verlaufen ständig nebeneinander.
"Die positive progressive Selektion eines Systems z.B. bedeutet das Anwachsen ihrer Energiesumme durch Aufnahme von Energie des Milieus. Diese Aufnahme selbst ist natürlich ein Konjugationsvorgang.

1) vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 140
2) ebd. S. 143
3) vgl. ebd. S. 147

Aber die anzueignenden Aktivitäten müssen von den Milieukomplexen losgelöst werden, denen sie angehört hatten. Diese Loslösung setzt bereits Desingressionen voraus. Der regulierende Mechanismus der Selektion ist somit nichts von den formgebenden tektologischen Mechanismen Abweichendes, sondern er ist lediglich eine bestimmte Kombination dieser Mechanismen."[1)]

Bogdanows Arbeit und seine universalen Organisationsprinzipien finden in der Literatur nur sehr wenig Beachtung.[2)]

Stefanic-Allmayer geht von den Organisationserscheinungen der Natur aus und arbeitet darauf aufbauend das Wesen des Organisationsgefüges der menschlichen Gesellschaft heraus. Er zeigt eine Art Stufenleiter des Zusammenschlusses von Elementen zu Organisationen auf.

Die drei Hauptstufen dieser Stufenleiter sind:

" I. die unbelebte Natur,
II. die Lebewesen,
III. die Gemeinschaft von Lebewesen.

Beschäftigt sich die Physik und Chemie mit den Zusammenschlüssen der ersten, die Biologie mit denen der zweiten Gruppe, so ist die Soziologie im weitesten Sinne des Wortes die Lehre von den Gemeinschaften."[3)]

Für Gemeinschaften, und zwar insbesondere für menschliche Gemeinschaften, entwickelt Stefanic-Allmayer Organisationsfunktionen und -Gesetze, wobei er sich auch der auf den beiden unteren Stufen der Zusammenschlüsse gefundenen Erkenntnisse bedient.[4)]

1) Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 147
2) Einer der Wenigen, die auf Bogdanows Arbeiten eingehen, ist Plenge; vgl. Plenge, J., Um die allgemeine Organisationslehre, Weltwirtschaftliches Archiv, XXV (1927 I) S. 18+ ff, vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 2, a.a.O., S. 197
3) Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, Wien, Stuttgart 1950, S. 7
4) vgl. ebd. S. 8

Ziel der Arbeit Stefanic-Allmayers ist ein völlig neues Organisationsbild. Es soll "ein einheitlicher, aber reich gegliederter Organismus ohne innere Kämpfe und Reibungen entstehen, dessen Bevölkerungszahl durch freiwillige Beschränkung auf einem Optimum gehalten wird"[1].
Friedliche Auslese und technische wie organisatorische Fortschritte ermöglichen eine immer harmonischere Eingliederung der Menschheit in das Naturganze.
Wenngleich Stefanic-Allmayer sich auch der auf den beiden unteren Stufen der Zusammenschlüsse gefundenen Erkenntnisse bedient, beziehen sich doch seine Aussagen nur auf die menschlichen Gemeinschaften und hier vorwiegend auf gesellschaftliche Zusammenhänge.
Der Objektbereich organisatorischer Forschung erfährt dabei eine derartige Einschränkung auf gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Probleme, daß die Organisationslehre Stefanic-Allmayers nicht mehr als allgemeine Organisationslehre angesehen werden kann.

Die Arbeiten Plenges, Nicklischs und Bogdanows blieben neben einigen unbedeutenderen Arbeiten lange Zeit die einzigen Ansätze einer allgemeinen Organisationslehre.

Erst in neuerer Zeit finden sich im Rahmen der Organisationssoziologie und des Behaviorismus Aussagensysteme, die für alle menschlichen Organisationen Geltungsanspruch erheben; Aussagensysteme der allgemeinen Kybernetik und der allgemeinen Systemtheorie verzichten auch auf diese Beschränkung und erheben Geltungsanspruch für alle Arten von Systemen.

Es ist denkbar, daß sich aus diesen Ansätzen in der Zukunft eine allgemeine Organisationslehre entwickelt.

1) Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, a.a.O., S. 154

B Spezielle Organisationslehren

I Ansätze in den Staatswissenschaften

Als die ersten von Menschen geschaffenen Organisationen sind Familien-, Sippen-, Stammes- und Staatsorganisationen zu nennen. Aus den vielgestaltigen Erscheinungsformen solcher Organisationen werden hier nur solche Tatbestände herausgearbeitet, die mit Organisationsfragen der Gegenwart noch näher in Beziehung stehen. Daher wird im Folgenden nur auf die Staatsorganisationen als bedeutendste der obengenannten Organisationsformen eingegangen.[1)]

Untersucht man die Aussagen, die diesbezüglich gemacht werden, so findet man zahlreiche Aussagen über bestehende reale Verfassungen oder über neu zu schaffende "ideale" Verfassungen, denn "alle Staaten haben, wie jede organisierte menschliche Gemeinschaft, eine Verfassung, d.h. eine rechtliche Ordnung, nach der die in ihnen verbundenen Menschen leben"[2)].

Besondere Bedeutung für die Entwicklung unseres Kulturraums gewannen die Aussagen von Aristoteles: "... die Philosophie des Aristoteles hat wahrscheinlich einen größeren Einfluß auf das Abendland ausgeübt, als irgendeine andere Geistesmacht"[3)].
Die Staatsleitung wäre seiner Auffassung nach "am besten einem hervorragend klugen Mann, einem Monarchen, zu übertragen, in Ermangelung eines solchen soll die ganze Gesamtheit der Bürger den Staat leiten (III, 9; VII, 9).

1) zu den weiter zurückliegenden Familien-, Sippen- und Stammesorganisationen kann auf die Literatur verwiesen werden:
Hildebrand, R., Recht und Sitte auf den primitiven wirtschaftlichen Kulturstufen, 2. Aufl., Jena 1907
2) Molitor, E., Grundzüge der neueren Verfassungsgeschichte, Karlsruhe 1948, S. 8
3) Friedrich, C.J., Der Verfassungsstaat der Neuzeit, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1953, S. 2

Das aristokratische Prinzip Platos in der Staatsleitung ist zu verwerfen, weil die aristokratische Klasse der Staatsverwalter sich gänzlich von den Bürgern absondert, dadurch aber Zwist und innere Kämpfe zwischen den drei platonischen Klassen entstehen können und die Glückseligkeit aller Bürger untergraben wird (III, 3)."[1)]
Voraussetzung des absolut besten Staates ist aber bei Aristoteles das Glück aller Bürger.
"Da der Idealstaat auf Glückseligkeit der einzelnen Bürger als Lebensziel und auf allgemeine Befähigung der Bürger zur Teilnahme an der Staatsgewalt und graduelle (geometrische) Gleichheit als Maßstab dieser Teilnahme abzweckt, so fragt es sich, welches Leben für den einzelnen das wünschenswerteste sei, ohne aber das Wohl der staatlichen Vereinigung zu gefährden. Nach ethischen Grundsätzen ist nur derjenige Zustand der wünschenswerteste, in dem man zwar alle Arten von Gütern besitzt, vorzüglich aber die Güter der Seele, ... und ebenso muß der wünschenswerteste Staat derjenige sein, in dem Tugend herrscht, jeder Tugend übt und glückselig lebt."[2)]
"Im Gegensatz zu Plato spricht sich Aristoteles überall für die Demokratie aus, wohlgemeint für die Demokratie nur aller Grundbesitzer."[3)] Damit scheidet auch der Idealstaat "die Klasse der Regierenden von derjenigen, die banausische Beschäftigung treibt, so gut wie der platonische Staat"[4)].
Diese Aussagen von Aristoteles haben, ebenso wie die realen Verfassungen, nicht den Charakter realwissenschaftlicher Erklärungs- oder Prognosehypothesen, sondern den normativer Gesetzesaussagen oder Postulate.

---

1) Kinkel, J., Die sozialökonomischen Grundlagen der Staats- und Wirtschaftslehren von Aristoteles, Leipzig 1911, S. 34
2) Szanto, E., Elster, L., Aristoteles, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Jena 1923, Bd. 1, S. 923 f
3) Kinkel, J., Die sozialökonomischen Grundlagen der Staats- und Wirtschaftslehren von Aristoteles, a.a.O., S. 34
4) Szanto, E., Elster, L., Aristoteles, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 1, a.a.O., S. 924

Weitere Aussagen beziehen sich auf eine Organisationsform, die sich mit dem Begriff Staat heute unwillkürlich verbindet, die Bürokratie.
In der historischen Entwicklung haben sich sechs wesentliche Aspekte der Bürokratie herauskristallisiert:

1. Zentralisation der Herrschaft und Aufsicht[1)]
2. Differenzierung der Funktionen
3. Amtseignung
4. Objektivität
5. Präzision und Kontinuität
6. Verschwiegenheit (Amtsgeheimnis).[2)]

1) "Die zentralen Stäbe fürstlicher Dienstleute bilden die Anfänge unserer modernen Verwaltungssysteme." (Friedrich, C.J., Der Verfassungsstaat der Neuzeit, a.a.O., S. 41)
Das zentrale Verwaltungssystem wurde in England zur Zeit der späteren Normannenkönige errichtet, und erlebte seine volle Entfaltung unter der Regierung von Heinrich II (1154-1189). Es zeichnete sich dabei folgende Entwicklung ab, die für alle sich entwickelnden europäischen Staaten Gültigkeit hat: "Die Ämter des fürstlichen Haushalts übernehmen öffentliche Funktionen in dem Maße, wie die Herrschaft des Fürsten sich ausbreitet und festigt." (Friedrich, C.J., ..., S. 43)
Eine Zentralisation der bisher dezentralen Verwaltung durch die Stände erfolgte in Brandenburg-Preußen unter Joachim Friedrich, Kurfürst von Brandenburg, im Jahre 1604 mit dem Ziel, Brandenburg-Preußen stark zu machen, ihm im Ausland Achtung zu verschaffen und ihm Wohlstand und Fortschritt zu bringen, ein Beispiel, dem andere Landesherren folgten. (vgl. Friedrich, C.J., ..., S. 45 f)
Es bilden sich oberste Landesbehörden, die unter der Leitung des Landesherren und des Geheimen Rates die Amtsgeschäfte besorgen. Aus den vielfältigen unterschiedlichen Aufgaben dieser obersten Zentralbehörden resultierend, wachsen gegen 1680 bis 1700 in ihnen arbeitsteilige Zentralbehörden heran. (vgl. Königliche Akademie der Wissenschaften, Hrsg., Die Behördenorganisation und die allgemeine Staatsverwaltung Preußens im 18. Jahrhundert, Bd. I, 1894, S. (83) f)
Begünstigt wurde die Entwicklung der arbeitsteiligen Zentralbehörden noch durch eine um 1500 beginnende Besetzung von Führungsstellen mit qualifizierten Berufsbeamten, durch das Entstehen des Berufsbeamtentums in Deutschland, eine Organisationsform, die bereits zur Zeit des römischen Principats ein sich fast schon auflösendes Weltreich noch für Jahrhunderte rettete.

2) vgl. Friedrich, C.J., Der Verfassungsstaat der Neuzeit, a.a.O., S. 48

Der Formulierung nach haben diese sechs "Aspekte" mehr den Charakter einer Beschreibung der Bürokratie, als den organisatorischer Gestaltungsprinzipien oder -Hypothesen.

So läßt sich zusammenfassend feststellen, daß sich die organisatorisch relevante Literatur über Staatsorganisation auf die Darstellung von realen oder idealen Verfassungs- und Verwaltungsformen, die das Verhältnis der Organisationsmitglieder zueinander bestimmen, beschränkt.
Es handelt sich dabei um Beschreibungen, wie in bestimmten Situationen organisatorische Einzelprobleme praktisch gelöst wurden.
Darstellungen über allgemeine Organisations- und Verwaltungsprinzipien sind nur sehr oberflächlicher Natur und enden in der Feststellung, daß die Verwaltung im Rahmen einer so großen Organisation, wie sie ein Staat darstellt, stark zentralisiert sein muß.
Zeit-räumlich unbeschränkte Erklärungs- und Prognosehypothesen über die Staatsorganisation sind nicht zu finden.

Es gibt somit zwar eine Staatsorganisation, aber keine Staatsorganisationslehre, die realwissenschaftliche Hypothesensysteme bezüglich der Staatsorganisation aufgestellt hat. Dies ist nicht zuletzt auf ein mangelndes Organisationsbewußtsein zurückzuführen.

II Ansätze in den Militärwissenschaften

In der Literatur über die Militärorganisation treten vor allem Aussagen über die Aufgaben der militärischen Organisation sowie Beschreibungen der Organisation militärischer Streitkräfte in der Vergangenheit auf.

Hauptaufgaben der militärischen Organisation sind vom Aufbau her die Gliederung der Streitkräfte nach Leitungsgesichtspunkten sowie die Organisation der militärischen Operationen. Im Zeitablauf betrachtet tritt das Problem auf, die Gliederung der Streitkräfte in Befehlsbereiche, Truppenteile, Waffengattungen und Truppeneinheiten sowie die Organisation der militärischen Operationen den veränderlichen Bedingungen für die Ausführung der militärischen Aufgaben ständig anzupassen, ohne dabei die Grundsätze zu mißachten, die sich aus der beständigen Eigenart des militärischen Einsatzes ergeben.[1)]

Verfolgt man die Organisation der militärischen Streitkräfte historisch zurück, so ist festzustellen, daß die Leitung in der Regel zentralisiert beim weltlichen Herrscher oder einem von ihm Beauftragten, z.B. Generalfeldmarschall oder Kriegsminister, lag.[2)]

1) vgl. Kortzfleisch, G.v., Militärorganisation, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 993

2) vgl. Horsbach, F., Die Entwicklung des Oberbefehls über das Heer in Brandenburg, Preußen und im deutschen Reich von 1655 - 1945, Würzburg/Main 1964, S. 8, S. 13, S. 19, S. 29, usw.
vgl. Schmidt-Richberg, W., Die Generalstäbe in Deutschland 1871 - 1945, Beiträge zur Militär- und Kriegsgeschichte, Dritter Band, Stuttgart 1962, S. 15

Es lag also ein "system of centralized control and decentralized operations"[1], oder, mit anderen Worten, eine "centralization of command"[2] und "decentralization of execution"[3] vor.

Die militärische Führung basiert heute wie früher auf dem Grundsatz von Befehl und Gehorsam.[4]

Als Leitungssystem fand zunächst das Einliniensystem Anwendung. Da die oberste Leitung jedoch qualitativ und quantitativ sehr stark belastet war, wurden bereits sehr früh militärische Stäbe zur Beratung[5] geschaffen.[6]

---

1) Mooney, J.D., The Principles of Organization, New York, London 1947, S. 130
2) ebd. S. 130
3) ebd. S. 130
4) vgl. Kortzfleisch, G.v., Militärorganisation, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 997
5) genauer gibt Kortzfleisch die Funktionen militärischer Stäbe an:
   "(1) Informationen sammeln und verdichten zum Vortrag und zur Weitergabe an vorgesetzte oder nachgeordnete Dienststellen nach Genehmigung durch den Kommandeur.
   (2) Beraten des Kommandeurs und Ausarbeiten von Vorschlägen für Entscheidungen, die der Kommandeur zu treffen hat.
   (3) Ausarbeiten der Befehle für die untergestellten Truppenteile und Meldungen an die vorgesetzten Kommandobehörden bis zur unterschriftenreifen Vorlage.
   Stabsangehörige haben weder eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, noch das Recht, selbständig Befehle oder Anweisungen zu erteilen."
   Kortzfleisch, G.v., Militärorganisation, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 999 f
6) vgl. Horsbach, F., Die Entwicklung des Oberbefehls über das Heer in Brandenburg, Preußen und im deutschen Reich von 1655 - 1945, a.a.O., S. 4

"Das bisher lediglich auf Befehl und Gehorsam abgestellte militärische Führungsprinzip wurde damit in der Spitze entscheidend modifiziert."[1)]
Die Schaffung von Generalstäben im heutigen Sinne als "besonders ausgebildete Planungs- und Führungsorgane"[2)] datiert Schmidt-Richberg auf den Beginn des 19. Jahrhunderts zurück.[3)4)]

Lange Zeit begnügte man sich in der Literatur über Militärorganisation mit derartigen Beschreibungen des Leitungsaufbaus und der Kompetenzenabgrenzung bei historischen Militärorganisationen.
Aufgrund mangelnden Organisationsbewußtseins entwickelte sich auch hier keine militärische Organisationslehre. Zwar werden bei der praktischen Organisationsgestaltung Organisationsgrundsätze angewandt, die sich in der Vergangenheit bewährten, so z.B. die Grundsätze der Zentralisation und der Stablinienorganisation sowie der Grundsatz von Befehl und Gehorsam, doch können diese wenigen, nicht ausreichend formulierten Grundsätze allenfalls als einzelne Quasihypothesen oder ad-hoc-Hypothesen gewertet werden, nicht dagegen als Organisationslehren.

1) Höhn, R., Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966, S. 121
2) Schmidt-Richberg, W., Die Generalstäbe in Deutschland 1871 - 1945, a.a.O., S. 13
3) vgl. ebd. S. 13
4) Schellendorff datiert die ersten Spuren des Generalstabes in der preußischen Armee auf 1655 zurück.
vgl. Schellendorff, B.v., Der Dienst des Generalstabs, 2. Aufl., Berlin 1884, S. 9
Dieser Zeitpunkt wird auch von Jany angegeben.
vgl. Jany, C., Geschichte der Preußischen Armee vom 15. Jahrhundert bis 1914, 2.Aufl., Osnabrück 1967, S. 149, S. 152

Erst in neuerer Zeit versuchen einige Autoren, allgemein eine Betriebslehre für Streitkräfte zu entwickeln, oder zu speziellen Problemen der militärischen Organisation Stellung zu nehmen.

So sieht der Diplomkaufmann und General i.G. Gerber Militärorganisationen als spezielle Betriebe an, und versucht, die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse auf die Streitkräfte anzuwenden.[1)]
Wegen der starken Anlehnung an betriebswirtschaftliche Autoren können allerdings die organisatorischen Aussagen Gerbers nicht als militärische Organisationslehre gewertet werden, sondern allenfalls als Anregung, eine solche zu schaffen.
Sie könnten dazu führen, das Organisationsbewußtsein im militärischen Bereich zu stärken und könnten damit möglicherweise zur Entstehung einer militärischen Organisationslehre führen.

Ähnlich sind auch Untersuchungen zu werten, die sich in neuerer Zeit mit gesellschaftlichen, sozialen und soziologischen Problemen militärischer Organisation beschäftigen.[2)]

1) vgl. Gerber, J., Betriebslehre für Streitkräfte, a.a.O., S. 15
2) so zum Beispiel
Janowitz, M., Militär und Gesellschaft, dt. Übers. v. Bierfelder, W., und Bremer, A., Boppard 1965
Lehmann, H., Menschenführung in modernen Streitkräften, 1968

III Ansätze in religiösen Organisationen

1 Die großen Religionen der Erde

Alle großen Religionen werden getragen und gefördert von irgendeiner Art religiöser Organisation, einer Art Kirchenorganisation.

Die bedeutendsten Religionen der Erde sind:[1)2)]
(die entsprechenden Mitgliederzahlen sind für das Jahr 1940 in Millionen ausgewiesen)

Christentum	800	Parsismus	0,11
Buddismus (ohne China)	240	Judentum	17
Chines. Volksreligion	330	Sikreligion	3
Hinduismus	280	Primitive	
Islam	350	Religionen	102
Schintoismus	21		

Wenn im Rahmen dieser Arbeit auf derartige Organisationen eingegangen wird, so kann dies wegen des umfangreichen Gebietes nur schwerpunktartig geschehen.
Daher werden im Folgenden nur die christlichen Religionen bzw. die christlichen Kirchenorganisationen behandelt, da hauptsächlich sie Einfluß auf die kulturelle und organisatorische Entwicklung unseres Kulturraumes ausübten.
Von den christlichen Kirchenorganisationen werden wiederum nur die nach Mitgliederzahl bedeutendsten Kirchen, nämlich die römisch-katholische und die evangelisch-lutherische Kirche behandelt.[3)]

1) Übernommen aus: Der kleine Brockhaus, Bd. 2, Religionen der Erde, Anhänger in Mill. (1940), Wiesbaden 1952, S. 307
2) Eine Übersicht über die Mitgliederanteile der einzelnen Religionen gibt eine graphische Darstellung in Anlage II
3) Die christlichen Religionen lassen sich in katholische (römisch-katholisch und griechisch-katholisch) und evangelische (lutherisch und reformiert) Religionen einteilen.

2 Ansätze in der römisch-katholischen[1] Literatur

Die organisatorisch relevante Literatur über die katholische Kirche und ihre Entwicklungsgeschichte läßt sich in drei Gruppen[2] einteilen:

1. Untersuchungen über Kirchenverfassung und Leitungshierarchie innerhalb der Kirche
2. Untersuchungen über die wirtschaftliche Verfassung und Verwaltung einzelner Klöster, Stifte und Domkapitel
3. Untersuchungen über soziale und sozial-ethische Probleme.

---

1) Im Folgenden wird aus Vereinfachungsgründen statt des präziseren Begriffes "römisch-katholisch" der kürzere Begriff "katholisch" gebraucht.

2) zu diesen drei Problemkreisen eine Literaturauswahl:
zu 1.:
Harnak, A., Entstehung und Entwicklung der Kirchenverfassung und des Kirchenrechts in den ersten zwei Jahrhunderten, Leipzig 1910
Hesse, K., Staatsverfassung und Kirchenordnung, Tübingen 1962
Werminghoff, A., Verfassungsgeschichte der Deutschen Kirche im Mittelalter, Leipzig, Berlin 1913
zu 2.:
Fischer, F., Die Wirtschaftsgeschichte des Prämonstratenserinnen-Klosters Ölinghausen, in: Münstersche Beiträge zur Geschichtsforschung, Der ganzen Reihe 48. Heft, Münster i.W. 1916
Heidacher, A., Entstehungs- und Wirtschaftsgeschichte des Klosters Heilsbronn bis zum Ende des 15.Jahrhunderts, Bonn 1955
Hoffmann, R., Die wirtschaftliche Verfassung und Verwaltung des Hildesheimer Domkapitels bis zum Beginn der Neuzeit, Diss., Münster 1911
zu 3.:
Albertus, I., Die Sozialpolitik der Kirche, Regensburg, New York, Cincinnati 1881
Franz, A., Der soziale Katholizismus in Deutschland bis zum Tode Kettelers, M.-Gladbach 1914

ad 1. :

Darstellungen über die Leitungshierarchie der katholischen Kirche befassen sich nicht mit der Erarbeitung von Organisationsprinzipien, sondern beschränken sich vielmehr auf die Darstellung von realisierten Organisationsprinzipien, auf die Darstellung einer geschaffenen Organisation, wie sie sich in der Kirchenverfassung wiederspiegelt.[1)]

Zunächst aus eigener Kraft, dann gefördert durch das römische Kaisertum, hat sich die katholische Kirche bis zum vierten Jahrhundert nach Christi Geburt die Grundlagen ihrer Verfassung geschaffen.[2)]

Die katholische Kirche basiert auf der Autorität Gottes, der diese Autorität auf den Papst als seinen weltlichen Vertreter delegiert.[3)]

Somit liegt die Leitung, in der historischen Entwicklung teils mit, teils ohne Beeinflussung durch die weltlichen Herrscher, zentralisiert beim Papst.

Der Papst gibt den Bischöfen mittels der decretales (geschaffen durch die selbständige Gesetzgebung des Papstes) und der canones (Konzilienbeschlüsse) seine Anweisungen. Bestimmend dafür, ob diese Anweisungen von den Bischöfen befolgt wurden, war die, in der historischen Entwicklung schwankende, Macht des Papstes gegenüber den Bischöfen.

1) "Die Abstufung im Klerus aus dem Stande der von den Laien gesonderten und gleichwohl auch für die Laien tätigen Geistlichen, die Wirksamkeit jeder Stufe und ihre Rechtsstellung innerhalb der Kirche historisch, d.h. nach Entstehung und Bedeutung, darzustellen, ist die Aufgabe der Verfassungsgeschichte." Werminghoff,A., Verfassungsgeschichte der Deutschen Kirche im Mittelalter, a.a.O., S. 3

2) Die Anfänge des Papsttums lassen sich bis in das zweite Jahrhundert zurückverfolgen. Da die Schaffung der Kirchenverfassung jedoch langsam und schrittweise vor sich ging, kann von einer geschlossenen Kirchenverfassung erst ab dem vierten Jahrhundert gesprochen werden. vgl. Werminghoff, A., Verfassungsgeschichte der Deutschen Kirche im Mittelalter, a.a.O., S. 3

3) vgl. Mooney, J.D., The Principles of Organization, a.a.O., S. 102

Der Bischof war der oberste Leiter einer Gemeinde.
Er delegierte einen Teil der Verwaltung seiner Einzelbefugnisse auf die Kleriker.
An der Spitze der Kleriker standen die Diakone[1], die mit der Vermögensverwaltung und der Armenpflege betraut waren. Eine besondere Stellung nahmen unter ihnen der Archidiaconus, der die Aufsicht über den niedrigen Klerus hatte, und der Presbyter, der auch mit der Wahrnehmung priesterlicher Geschäfte bei Taufe und Messe betraut war, ein.
In der Leitungshierarchie folgten acoluthus, Gehilfe beim Zurüsten von Kulthandlungen, exorcista, Beschwörer des bösen Geistes, lector, Vorleser der heiligen Schriften, ostarius, Türsteher, sowie die Gruppe der Laien.[2]
Eine übergemeindliche Zusammenarbeit gewährleisteten Metropolitanverbände, Patriarchate und ökumenische Konzilien.
Die obige Darstellung gibt in groben Umrissen die Verfassung der Kirche im römischen Reich wieder.
Eine Verfeinerung erfuhr diese Verfassung durch die Bildung von Stäben: Da die oberste Leitung einer derartig großen Organisation kein Mann allein führen kann, hat der Papst als Helfer "die in Rom - in curia - wohnenden Kardinäle, deren Zahl zwischen 25 und 40 zu schwanken pflegt"[3].[4]

1) Es sollten nicht mehr als sieben Diakone sein, wohingegen die übrigen Stufen der Klerushierarchie je nach Größe der Gemeinde beliebig stark besetzt sein konnten. vgl. Werminghoff, A., Verfassungsgeschichte der Deutschen Kirche im Mittelalter, a.a.O., S. 4
2) vgl. ebd. S. 4
3) Baumgarten, P.M., Verfassung und Organisation der Kirche, Kempten, München 1906, S. 47
4) Wieweit sich die Stabsfunktion der Kardinäle historisch zurückverfolgen läßt, ließ sich nicht genau feststellen.

Ferner wurde die überregionale Zusammenarbeit durch die Ausweitung der Synoden und Konzilien verbessert.
Weitere Ausführungen über die Kirchenverfassung würden im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen.[1)]

ad 2. :

Die Kirchengemeinden im römischen Reich hatten kein allzugroßes Vermögen. Die Vermögensverwaltung konnte daher von den Diakonen ohne große Schwierigkeiten wahrgenommen werden.
Mit wachsendem Vermögen der Kirche kamen Organisationsformen auf, die in sehr großem Maße vermögensverwalterische Funktionen[2)] hatten: Klöster, Stifte, Domkapitel u.ä.
In der Literatur lassen sich hier eine "einheitliche Verwaltung", in der der Bischof Einfluß auf die Vermögensverwaltung nimmt, und eine "Einzelverwaltung", die dem Guts- oder Vermögensverwalter (Propst) Unabhängigkeit gegenüber dem Bischof einräumt, unterscheiden.[3)]
In historisch-chronologischen Darstellungen finden sich nun lange Ausführungen über die Konflikte zwischen Bischof und Propst[4)], auf deren Darstellung hier verzichtet wird.

1) Es kann hierzu auf die Darstellung Mooneys verwiesen werden: Mooney, J.D., The Principles of Organization, a.a.O., S. 102 - 124
2) Bei den Verwaltungsmethoden ging die Kirche den weltlichen Herrschern beispielgebend voran.
vgl. Friedrich, C.J., Der Verfassungsstaat der Neuzeit, a.a.O., S. 41
Darstellungen über Verwaltungsprinzipien konnten in der Literatur allerdings nicht gefunden werden.
3) vgl. Hoffmann, R., Die wirtschaftliche Verfassung und Verwaltung des Hildesheimer Domkapitels bis zum Beginn der Neuzeit, a.a.O., S. 58 ff
4) vgl. ebd. S. 58 ff

ad 3. :

In der historischen Entwicklung bemühte sich die katholische Kirche mit schwankendem Eifer und schwankendem Erfolg um eine Verbesserung der Lebensbedingungen und der sozialen Bedingungen armer und unterdrückter Bevölkerungsschichten.
Caritasbewegung, Handwerker- und Bauernorganisation brachten für diese Bevölkerungsschichten soziale Verbesserungen.
Mit der Neubelebung und Stärkung des Katholizismus im 19. Jahrhundert gewinnt auch die kirchliche Sozialarbeit an Bedeutung.[1)]
Vertreter der katholischen Kirche fordern staatliche Sozialpolitik, Freiheit und Selbstbestimmung der Menschen, Reformierung der Eigentumsverhältnisse sowie Stärkung der Familie und Verbesserung der Kindererziehung im christlichen Glauben.[2)]
Während Ketteler die Reformierung der Eigentumsverhältnisse über eine modifizierte Art des Sozialismus erreichen wollte[3)], wird heute seitens der Kirche eine soziale Besserstellung der Arbeiter durch Mitbestimmung und Miteigentum angestrebt.

1) vgl. Franz, A., Der soziale Katholizismus in Deutschland bis zum Tode Kettelers, a.a.O., S. 58 ff
2) vgl. ebd. S. 182 ff
3) vgl. ebd. S. 195 ff

3 Ansätze in der evangelisch-lutherischen Literatur

Zu Beginn des 16. Jahrhunderts trennte sich die evangelisch-lutherische Kirche von der katholischen Kirche. Da für die Trennung von der katholischen Kirche vor allem gesellschaftliche Reformvorstellungen bestimmend waren, finden sich in der organisatorisch relevanten Literatur über die evangelische Kirche und ihre Entwicklung vor allem Aussagen über gesellschaftliche und soziale Probleme.[1)]
Es würde wiederum zu weit führen, hier eine geschlossene Entwicklung wiederzugeben. Daher wird im Folgenden nur auf aktuelle Aussagen eingegangen.

"Das soz.-eth. Problem jeder O. liegt nicht nur darin, daß hier einzelne Menschen zu 'Werkzeugen' eines fremden menschl. Willens werden, wie es in jedem Dienstverhältnis geschieht.
Die O. ordnet vielmehr den einzelnen meist in einen so weit gespannten funktionalen Zusammenhang ein, daß fast keine persönl. Verbindung mehr besteht zw. den dienstbaren Gliedern der O. und dem, der sie beherrscht."[2)]

1) Hierzu eine Literaturauswahl:
Elert, W., Morphologie des Luthertums, 2.Bd., Soziallehren und Sozialwirkungen des Luthertums, München 1953
Göhre, P., Die evangelisch-soziale Bewegung, Leipzig 1896
Felix, T., Der Protestantismus und die soziale Frage, Straßburg 1883
Karrenberg, F., Hrsg., Neues Evangelisches Soziallexikon, 4. Aufl., Stuttgart 1963

2) Müller, E., Organisation, in: Karrenberg, F., Hrsg., Neues Evangelisches Soziallexikon, a.a.O., Sp. 944

Daher ist "die planmäßige Raumschaffung für persönl. und gruppenhafte Mitverantwortung und Mitgestaltung des gemeinsamen Werkes und die Sicherung der Rechte des einzelnen in ihm für die sittl. Qualität industrieller O."[1] von größter Bedeutung.
Ferner wird eine breitere Eigentumsverteilung durch Sparanreize, Erleichterung des Aktienerwerbs oder der produktiven Eigentumsbildung angestrebt.[2]

1) Müller, E., Organisation, in: Karrenberg, F., Hrsg., Neues Evangelisches Soziallexikon, a.a.O., Sp. 945
2) vgl. Kampschulte, F., Mitbestimmung, in: Karrenberg, F., Hrsg., Neues Evangelisches Soziallexikon, a.a.O., Sp. 885

C Die Bedeutung der nicht-betriebswirtschaftlichen Organisationslehren für die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

I Die Bedeutung der allgemeinen Organisationslehren

Sieht man von neueren Entwicklungsrichtungen der Organisationslehre ab, so kann alleine Bogdanow als Vertreter einer allgemeinen Organisationslehre angesehen werden. Neben terminologischen Aussagen finden sich bei Bogdanow auch zahlreiche deskriptive Aussagen, die sich auf die verschiedensten Bereiche organisatorischer Zusammenhänge, den Bereich des Organischen ebenso wie den Bereich des Anorganischen, beziehen.
Darauf aufbauend sucht Bogdanow mittels abstrakt-analytischer Induktion Grundgesetze organisatorischer Erscheinungen festzustellen, also allgemeine Erklärungs- und Gestaltungshypothesen aufzustellen.[1)]
Das formbildende Prinzip der Ingression ist als Erklärungshypothese zu werten, die einmal besagt, daß jede Organisation auf der Verbindung mindestens zweier Komplexe beruht, und daß der Grundtyp dieser Verbindung die Ingression ist, also die Verbindung durch einen dritten, ingressierenden Komplex.
Zum anderen sagt sie aus, daß der Grad der Organisiertheit von der Stärke dieses ingressierenden Komplexes abhängt.
Wenngleich diese Hypothese nicht in der Form eines Wenn-Dann-Satzes aufgestellt ist, so kann sie doch gedanklich in einen solchen umgewandelt werden.

1) vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 75 f

Die Wenn-Komponente dieser Aussage besitzt dann geringen Informationsgehalt, denn sie beinhaltet ganz allgemein Komplexe, ohne diese Komplexe in irgendeiner Weise einschränkend zu definieren. Dieser Tatbestand läßt auf einen hohen Informationsgehalt der Gesamthypothese schließen.
Wenngleich auch der Informationsgehalt der Dann-Komponente gering ist, da der ingressierende Komplex nicht näher präzisiert wird, was sich auf den Informationsgehalt der Gesamthypothese negativ auswirkt, ist diese Hypothese aufgrund ihres Allgemeinheitsgrads doch als Hypothese höheren Niveaus anzusehen.
Mit gleicher Begründung kann auch das Prinzip der universellen Selektion als Erklärungshypothese höheren Niveaus bezeichnet werden.
Derartige Erklärungshypothesen können als Grundlage für die organisatorische Gestaltung dienen, denn die Erklärung kann als diagnostische Vorstufe der Gestaltung verstanden werden.[1)]
Explizit formulierte Gestaltungshypothesen, etwa in der Form universeller Gestaltungsprinzipien, formulierte Bogdanow jedoch nicht.

Zieht man zum Vergleich die Organisationshypothesen Plenges heran, so findet man auch hier ein terminologisches und deskriptives Aussagensystem.
Ferner entwickelt Plenge aufbauend auf Erklärungshypothesen bezüglich des Grades der Vereinheitlichung als Gestaltungshypothese das Gesetz der Einheit: "Je schwerer und verantwortungsvoller die Aufgabe, um so stärker muß die Einheit gesichert sein."[2)]

1) vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. I, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., a.a.O., S. 114
2) Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, a.a.O., S. 114

Der hier verwendete Begriff "Aufgabe" kennzeichnet die Beschränkung dieser Hypothese auf den Humanbereich, denn das Stellen von Aufgaben erfordert rationale Entscheidungen, die nur im Bereich menschlicher Organisationen zu finden sind.
Damit handelt es sich um eine Hypothese niedrigeren Allgemeinheitsgrads.
Sieht man von dem unterschiedlichen Allgemeinheitsgrad ab, so sind doch Gemeinsamkeiten zwischen dem Gesetz der Einheit und Bogdanows Prinzip der Ingression festzustellen.
Der Satz Plenges kann nämlich in zwei Teilaussagen zergliedert werden: Je schwerer und verantwortungsvoller die Aufgabe, desto größer muß die Organisiertheit sein. Größere Organisiertheit kommt durch größere Einheit zustande.
Die Einheit ist aber nur eine spezielle Formulierung für einen ingressierenden Komplex.
Damit kann diese Hypothese Plenges als logische Deduktion aus der Hypothese Bogdanows angesehen werden, bei der durch Erhöhung des Informationsgehalts der Wenn-Komponente der Allgemeinheitsgrad eingeengt wird, und durch Erhöhung des Informationsgehalts der Dann-Komponente die Aussage präzisiert wird.
Auch das zweite Gesetz Plenges, das Gesetz der Gliederung[1], kann als logische Deduktion aus dem Prinzip der Ingression verstanden werden.
Das Amt wäre aus dieser Sicht der ingressierende Komplex, der die Komplexe Aufgabe und Aufgabenträger miteinander verbindet.

Ähnlich kann man auch die Aussagen Nicklischs beurteilen. Neben terminologischen und deskriptiven Aussagen finden sich Erklärungs- und Gestaltungshypothesen.

1) Im Rahmen dieses Gesetzes fordert Plenge: Für jede Aufgabe das richtige Amt, für jedes Amt der richtige Mann.

Das Gesetz der Freiheit, das das Setzen von Zwecken als Zwecke einer Gemeinschaft fordert, dient dazu, die Gemeinschaft zu stärken, den Grad ihrer Organisiertheit zu verbessern. Es sollen dabei die Elemente der Gemeinschaft durch die gleichen Zwecke (Ziele) verbunden werden.
Auch dieses Gesetz kann damit als Deduktion aus dem Prinzip der Ingression verstanden werden, wobei der ingressierende Komplex präzisiert und als "gemeinsame Zwecke" formuliert wird.
Auch das Gesetz der Einung und Gliederung[1] kann als Deduktion aus dem Prinzip der Ingression angesehen werden. Das Prinzip der Ingression basiert nämlich auf der Verbindung von Komplexen. Hier führt Bogdanow aus, daß die Organisationssumme nur dann richtig erfaßt werden kann, wenn sie in die analytischen Summen der beteiligten Aktivitäten einerseits, der entsprechenden Widerstände andererseits zerlegt wird.[2]
Die Arbeitsteilung, also die Aufspaltung (Gliederung) in einzelne Aktivitäten, ist daher als Vorstufe der Arbeitszusammenfassung (Einung), also der Konjugation und Ingression anzusehen.
Das ökonomische Gesetz kann als Deduktion aus dem Prinzip der progressiven Selektion angesehen werden, das besagt, daß ein Anwachsen der Energie- bzw. Aktivitätensumme die Möglichkeit der Lebenserhaltung eines Komplexes erhöht.[3]

Es läßt sich zusammenfassend feststellen, daß es sich bei den Hypothesen Bogdanows um allgemeine Erklärungshypothesen handelt, aus denen die weniger allgemeinen Hypothesen von Plenge und Nicklisch deduziert werden können. Das Hypothesenniveau dieser deduzierten Hypothesen liegt damit unter dem der Hypothesen Bogdanows.

1) Dieses Gesetz wird von Nicklisch anders interpretiert als von Plenge; vgl. S. 41 und 43 dieser Arbeit.
2) vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 92
3) vgl. ebd. S. 142

Einschränkend ist zu all diesen Hypothesen zu bemerken, daß sie nur sehr ungenügend überprüft wurden, und damit von einer echten Bewährung dieser Hypothesen nicht gesprochen werden kann. Der Grund dafür ist darin zu sehen, daß die Entwicklung einer allgemeinen Organisationslehre bereits in den Anfängen steckenblieb[1] und daß es damit nicht zu einer ausführlichen Diskussion und Überprüfung dieser Hypothesen kam.

Was die Bedeutung dieser Hypothesen für die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Hypothesen betrifft, so finden sich einige von ihnen in modifizierter Form auch bei Autoren der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. So ist eine Ähnlichkeit zwischen Plenges Gesetz der Gliederung "für jede Aufgabe das richtige Amt, für jedes Amt der richtige Mann" und dem bei Taylor und Robinson zu findenden Prinzip "the right man in the right place" zu erkennen.
Auch Nicklischs Gesetz der Einung und Gliederung findet sich bei Autoren der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre im Rahmen der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese.
Wenngleich somit gezeigt wurde, daß Hypothesen der allgemeinen Organisationslehre in ähnlicher Form im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre auftreten, erscheint es doch fraglich, ob die allgemeine Organisationslehre hierbei befruchtend gewirkt hat.
Diese Hypothesen wurden innerhalb eines kurzen Zeitraums in verschiedenen Sprachräumen formuliert, so daß Grund für die Annahme besteht, daß diese Hypothesen unabhängig voneinander aufgestellt wurden.

1) vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963, S. 27

II Die Bedeutung der speziellen Organisationslehren

Im Rahmen der Staatsorganisation treten vor allem deskriptive Aussagensysteme auf, im Rahmen derer reale Organisationsformen beschrieben werden.

Ideale Organisationsformen, wie zum Beispiel die Konzeption des Aristoteles, tragen zwar den Charakter von Gestaltungsaussagen, doch sind sie so eng mit einer bestimmten Gesellschaftsordnung, einem speziellen Raum-Zeit-Punkt und nicht zuletzt mit bestimmten Wertvorstellungen verbunden, daß sie nur als Pseudo-Hypothesen, nicht dagegen als nomologische Hypothesen betrachtet werden können.

Wenngleich sich einige praktische Organisationsformen, wie zum Beispiel die Zentralisation und die Bürokratie bei Staatsorganisationen im allgemeinen bewährt haben, können Deskriptionen dieser Formen doch nicht als organisatorische Gestaltungshypothesen angesehen werden. Die Annahme, bewährte Organisationsformen müssten sich auch in der Zukunft bewähren, kann nur als ad-hoc-Hypothese[1] oder als Projektion[2] gewertet werden, nicht als nomologische Hypothese. Ferner entwickelt Schmalenbach als Gegensystem zur Bürokratie die pretiale Lenkung[3], die die Bürokratie als allgemeines Organisationsprinzip in Frage stellt.

1) vgl. Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 63 F. 47
2) vgl. ebd. S. 63 F. 47
3) vgl. Schmalenbach, E., Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2, Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1948

Bedeutende Erkenntnisse konnte also die betriebswirtschaftliche Organisationslehre aus den Staatsorganisationen nicht gewinnen, zumal sich die entsprechende Literatur vor allem mit realen Organisationsformen befaßt, die im Hinblick auf eine spezifische Situation geschaffen wurden. Entsprechende Einzelhypothesen[1] sind demnach nicht nur auf einen speziellen institutionellen organisatorischen Teilbereich, den der Staatsorganisation, sondern auch auf einen bestimmten Raum-Zeit-Punkt gerichtet und erweisen sich damit für eine Übertragung auf betriebswirtschaftliche Organisationen als zu speziell.

Auch im Bereich der militärischen Organisation sind vor allem deskriptive Aussagen über reale Organisationsformen zu finden.
Als hervorragende Eigenschaften dieser Organisationsformen sind die Zentralisation und das Stabliniensystem zu nennen. Insbesondere aus der Literatur über militärische Stäbe dürfte, da hier die Stabsorganisation früher realisiert wurde als in betriebswirtschaftlichen Organisationsformen, Gedankengut für betriebswirtschaftliche Organisationsformen entlehnt worden sein.[2]
Für diese Annahme spricht auch die Tatsache, daß ehemalige militärische Führungskräfte auch in betriebswirtschaftlichen Organisationsformen eingesetzt wurden und dort mit Erfolg militärische Organisationsprinzipien realisierten.[3]

1) Von einer Organisationslehre kann man ja, wie bereits ausgeführt, im Rahmen der Staatsorganisation nicht sprechen.
2) vgl. Höhn, R., Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1961, S. 3
3) vgl. Kurvuski, F., Offiziere in Staat, Wirtschaft und Wissenschaft, Herford 1967
vgl. Höhn, R., Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, a.a.O., insbesondere S. 16
vgl. Joerges, K.H., Vergleich der Stabsarbeit in der industriellen Unternehmung und der Stabsarbeit in der Bundeswehr, Diplomarbeit, München 1966, S. 30

Dabei ist die Bedeutung militärischer Quasi-Hypothesen für betriebswirtschaftliche Organisationslehren vor allem in den Methoden der praktischen Organisationsgestaltung im Einzelfall zu sehen, weniger im Aufstellen und Überprüfen nomologischer Hypothesen, die für eine größere Anzahl von Raum-Zeit-Punkten Gültigkeit haben.

Auch im Rahmen religiöser Organisationsaussagen finden sich vor allem deskriptive Aussagen über reale historische Organisationsformen.
Wenngleich nach Auffassung Friedrichs die Kirche bei den Verwaltungsmethoden den weltlichen Herrschern beispielgebend voranging[1)], beinhalten die entsprechenden Aussagen nur eine Beschreibung von realen Organisationsformen oder realisierten Organisationsprinzipien, die sich an einem bestimmten Raum-Zeit-Punkt unter Umständen einmal bewährt haben. Organisatorische Erklärungs- und Gestaltungshypothesen, die für einen längeren Zeitraum Gültigkeit haben sollen, sucht man auch hier vergebens.
Aussagen bezüglich der Mitbestimmung, Mitverantwortung und der Eigentumsbildung stellen weniger logisch gebildete nomologische Hypothesen dar, als vielmehr Postulate, die aus sozial-ethischer Sicht aufgestellt wurden. Sie können daher auch nicht zur Erklärung der Realität beitragen.

1) vgl. Friedrich, C.J., Der Verfassungsstaat der Neuzeit, a.a.O., S. 41

So ist es durchaus richtig und berechtigt, wenn Koontz-O'Donnel darauf hinweisen, daß sich im Rahmen der Staatsorganisation bereits in den Papyrusschriften der alten Ägypter, in den Parabeln des Konfuzius in China, bei den alten Griechen ebenso wie im alten Rom Aussagen finden, die das Organisationsproblem betreffen[1], wenn sie auf Beispiele guter Organisation in der katholischen Kirche hinweisen: "If one is to judge by age, the most efficient formal organization in the history of western civilization has been the Roman Catholic Church"[2], und wenn sie die Notwendigkeit guter Organisation in militärischen Organisationen betonen: "Except for the Church, no other form of organization in the history of western civilization has, over the years, been forced by the problems of managing relatively large groups to utilize organization principles"[3].

Ohne die organisatorischen Leistungen, die in diesen Organisationen vollbracht wurden, schmälern zu wollen, muß doch festgestellt werden, daß es in keinem dieser institutionellen Bereiche zur Entwicklung einer Organisationslehre kam. Hierzu fehlte in allen diesen Bereichen das Organisationsbewußtsein, das Erkennen der Organisation als eigenen Objektbereich.

So kann abschließend festgestellt werden, daß es in diesen institutionellen Bereichen sozialen Lebens keine Organisationslehre gibt.
Damit ist die betriebswirtschaftliche Organisationslehre neben den vereinzelten Ansätzen einer allgemeinen Organisationslehre die einzige existente Organisationslehre.

1) vgl. Koontz, H., O'Donnel, C., Principles of Management, New York, Toronto, London 1959, S. 17 f
2) ebd. S. 18
3) ebd. S. 19

3. Kapitel

Die historische Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

A Die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts

I Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum

Die betriebswirtschaftliche Organisationsliteratur dieser Periode läßt sich in drei Gruppen einteilen:

1. Darstellungen, die sich mit Problemen der Geschäftsordnung, verwaltungs- und buchungstechnischen Problemen und dem Formularwesen befassen.
2. Darstellungen, die sich vor allem mit dem Produktionsfaktor Arbeit, seinem rationalen Einsatz, seiner Entlohnung und der sozialen Stellung der Arbeiter befassen.
3. Gesamtdarstellungen, die auf beide der obengenannten Problemgruppen eingehen.

zu 1.:

Van den Daehle[1] gibt drei Geschäftsordnungen von Betrieben unterschiedlicher Art und Größe (Einzelhandel, Großhandel und Industriebetrieb) sowie deren Formularwesen wieder. Dabei werden vor allem die Aufteilung des Gesamtbetriebes in Abteilungen, die in den Abteilungen anfallenden Aufgaben und Verfahren zur Erledigung dieser Aufgaben beschrieben.

1) Van den Daehle, W., Der moderne Geschäftsbetrieb und seine Organisation, Stuttgart 1904

Ferner fordert Van den Daehle "eine sich zwangsläufig ineinanderfügende Arbeitseinteilung, nach welcher jedem einzelnen Angestellten ein bestimmtes Arbeitsfeld zugewiesen wird, wofür er verantwortlich ist und für dessen ausgiebigster Bearbeitung er seine ganze Intelligenz einzusetzen hat. Eine solche Arbeitseinteilung versichert Treu und Glauben in Handel und Wandel, insbesondere auch in den industriellen Großbetrieben."[1)]
Damit formuliert Van den Daehle implizit die Prinzipien der Arbeitsteilung und der individuellen Verantwortlichkeit, die später explizit von Fayol beziehungsweise Urwick aufgestellt werden.

Denselben Problemkreis behandelt etwas allgemeiner und ausführlicher Redl.
Redl geht zunächst auf die gesetzlichen Grundlagen wirtschaftlicher Betätigung ein.[2)]
Anschließend teilt er sämtliche Tätigkeiten in der industriellen Unternehmung in vier Hauptgruppen ein und charakterisiert deren Aufgaben und Rechte:[3)]

a) Die Vermögensverwaltung umfaßt alle Tätigkeiten, die das Eigentumsrecht auf das Unternehmungsvermögen mit sich bringt. Charakteristisch ist das absolute Entscheidungsrecht.
b) Die Generalleitung des Unternehmens umfaßt die Vertretung des Unternehmens nach außen in juristischer und wirtschaftlicher Richtung unter Verantwortlichkeit der Vermögensverwaltung gegenüber.

1) Van den Daehle, W., Der moderne Geschäftsbetrieb und seine Organisation, a.a.O., S. 19
2) vgl. Redl, E., Elemente der Organisation und Administration Industrieller Unternehmungen, a.a.O., S. 33 - 106
3) vgl. ebd. S. 107 - 111

c) Die Leitung einzelner Unternehmungsbetriebe beinhaltet die Leitung und Überwachung des inneren Dienstes in Bezug auf die Fabrikation sowie die Beratung in allen Angelegenheiten, die den Betrieb und seinen inneren Dienst betreffen.

d) Die Leitung der einzelnen Zweige eines Betriebes charakterisiert Redl dem Wesen nach als ausführende Tätigkeit, wenngleich dieser Instanz auch beratende, entscheidende und kontrollierende Tätigkeiten zukommen.

Einen großen Umfang in dem Werk Redls nehmen zum Abschluß Untersuchungen über die Administration industrieller Unternehmungen ein, in denen Redl zu den einzelnen Bereichen der Administration praktische Verfahren und Formularentwürfe darstellt.

Schmidt behandelt das Problem der Fabrikorganisation aus vorwiegend buchhalterischer Sicht.
Dabei liegt der Schwerpunkt der Untersuchungen auf dem Gebiet der Betriebs- und Werkstattbuchführung.[1)]
Neben der Beschreibung der praktischen Organisation der Betriebsbuchführung entwickelt Schmidt zahlreiche Formularentwürfe für einzelne Bereiche der Betriebsbuchführung.[2)]

1) vgl. Schmidt, E., Die Fabrikorganisation, 3. unveränderte Aufl., Stuttgart 1901, S. 1
2) vgl. ebd. S. 36 ff

zu 2. :

Stahl knüpft in seinen sozialpolitischen Ausführungen an die Gedankengänge der französischsprachigen Autoren Fourier und Blanc an, fordert jedoch nicht, wie diese, ein staatliches Eingreifen in Lohn- und Arbeitszeitfragen, sondern fordert, daß sich weder politische noch kirchliche Parteien in diesen Streit einmischen sollen. "Man überlasse die Lohnfrage denen, welche sie unmittelbar betrifft, und die sie auch allein richtig lösen können: den Arbeitern und den Unternehmern."[1] Im freien Spiel der Kräfte werden Vereinbarungen getroffen werden, die "je nach Zeit und Umständen das Geeignetste"[2] sind.

Brentano, 1891 als Nachfolger von Helferichs als Professor der Nationalökonomie an die Universität München berufen, "wo er seit 1891 vielleicht die äußerlich glänzendste aller Lehrtätigkeiten der Jahrhundertwende entfaltete"[3], untersucht, teils aus nationalökonomischer, teils aus betriebswirtschaftlicher Sicht, das Verhältnis von Arbeitslohn und Arbeitszeit zur Arbeitsleistung, untersucht also die Wirkungen von Arbeitszeitveränderungen und Lohnveränderungen auf die Arbeitsleistung.
Er greift damit die Diskussion auf, die im englischsprachigen Raum vor allem von Adam Smith eingeleitet wurde, als er die Hypothese verwarf, daß das Volk nur durch äußerste Not zur Arbeit angespornt werde, daß also Lohnsteigerungen gleichbedeutend seien mit niedrigerer Arbeitsleistung, und die Gegenhypothese aufstellte, daß der Arbeitslohn geeignet ist, einen Leistungsansporn zu geben.

1) Stahl, F.W., Die Arbeiterfrage sonst und jetzt, a.a.O., S. 45
2) ebd. S. 46 f
3) Brinkmann, C., Brentano, Lujo, in: HDSW 1959, 2. Bd., S. 410

Mittels empirisch-induktiver Forschung kommt Brentano zu dem Ergebnis, daß sich auf niederer Stufe (bei unmodernen Arbeitern) bei Minderung der Arbeitszeit die Arbeitsleistung in gleichem Verhältnis vermindert, und daß bei Steigerung der Löhne die Zahl der Tage, an denen gearbeitet wird, vermindert wird.[1)]
Auch bei modernen Arbeitern führt nach Auffassung Brentanos nicht jede Lohnerhöhung oder Kürzung der Arbeitszeit oder sonstige Besserung der Arbeitsbedingungen zu einer Steigerung der Leistungen, sondern nur diejenige, "welche zu einer Steigerung der gesitteten Lebenshaltung führt"[2)].
Brentano untersucht weiter die Auswirkungen von Lohnerhöhungen und/oder Arbeitszeitverkürzungen auf Maßnahmen der Arbeitgeber[3)] und auf die Arbeitsmarktlage[4)].

zu 3. :
Der Ingenieur Grimshaw geht in seinem umfangreichen Werk "Werkstatt-Betrieb und -Organisation"[5)] auf beide obengenannte Problemgruppen ein.
Zunächst diskutiert er, gestützt auf die Publikationen des englischsprachigen Raums, Zeitberechnung, Akkordarbeit, Prämiensysteme und Arbeitsgangbeschreibungen, um dann auf buchhalterische und verwaltungstechnische Probleme einzugehen.

1) vgl. Brentano, L., Über das Verhältnis von Arbeitszeit und Lohn zur Arbeitsleistung, a.a.O., S. 32
2) ebd. S. 33
3) Solche Maßnahmen können z.B. Preissteigerungen sein.
4) Das geschieht insbesondere im Hinblick auf die Arbeitslosenzahl.
5) Grimshaw, R., Werkstatt-Betrieb und -Organisation, Mit besonderem Bezug auf Werkstattbuchführung, 3. Aufl., Hannover 1908 (erstmals 1903)

Dabei nehmen Formularentwürfe einen großen Anteil seiner Arbeit ein.
Diesem Werk folgen mit "System und Organisation in kaufmännischen Betrieben"[1] und "Anregungen zur Organisation industrieller Betriebe"[2] zwei Publikationen, die denselben Problembereich in knapperer Weise darstellen. Grimshaw verzichtet in diesen Werken vor allem auf die umfangreichen Formularentwürfe.

1) Grimshaw, R., System und Organisation in kaufmännischen Betrieben, Stuttgart 1906
2) Grimshaw, R., Anregungen zur Organisation industrieller Betriebe, Hannover 1909

II Die Entwicklung im englischsprachigen Raum

Der Gegenstand der Untersuchungen ist in der Organisationsliteratur dieser Periode im englischsprachigen Raum der Gleiche wie im deutschsprachigen Raum.

So geht Cooke-Taylor im Rahmen der verwaltungstechnischen Probleme auf die juristischen Grundlagen wirtschaftlicher Betätigung ein.
In seinem Werk "The Factory System And The Factory Acts"[1] untersucht er die historische Entwicklung des Fabriksystems und der Fabrikgesetzgebung.

Im Rahmen des Problemkreises des Produktionsfaktors Arbeit, der im englischsprachigen Raum mit besonderem Schwerpunkt behandelt wird, finden sich vor allem Aussagen über die Entlohnung.

So vertritt Tucker 1750 die Auffassung, daß die Arbeiter nach Lohnerhöhungen weniger arbeiten, daß also höherer Lohn gleichbedeutend ist mit niedrigerer Arbeitsleistung.[2] In seinem 1750 erschienenen "Essay on Trade" schreibt er: "Die Arbeiter sind so schlecht wie möglich; sie werden um so lasterhafter, bedürftiger und fauler, je mehr die Löhne steigen und je billiger die Lebensmittel werden: dann arbeiten große Mengen beiderlei Geschlechts überhaupt nicht, so lange sie irgend etwas für ihre Laster zu verausgaben haben."[3]

1) Cooke-Taylor, R.W., The Factory System And The Factory Acts, Second Edition, London 1912 (First Published 1894)
2) Die gleiche Auffassung vertreten Child, Houghton, Petty und Temple; vgl. Brentano, L., Über das Verhältnis von Arbeitszeit und Lohn zur Arbeitsleistung, a.a.O., S. 56
3) Tucker, Essay on Trade, 1750, zitiert nach Brentano, L., Über das Verhältnis von Arbeitszeit und Lohn zur Arbeitsleistung, a.a.O., S. 56

Um die Mitte des 18. Jahrhunderts bahnt sich ein Umschwung in dieser Auffassung an. Zunächst treten kontradiktorische Aussagen polemischer Art bei Vanderlint, Postlethwait, Forster und bei späteren Werken Tuckers auf.[1)]

Ausführlicher begründet tritt diese Auffassung bei Adam Smith auf, der sich neben psychologischen und physiologischen Gründen auch auf die praktische Erfahrung stützt.[2)] Er erkennt Mitte des 18. Jahrhunderts die Bedeutung des Arbeitslohnes als "Reizmittel des Fleißes"[3)].

Aufbauend auf dieser Erkenntnis entwickelt sich in der Folgezeit eine umfangreiche Diskussion über Lohnformen und Lohnsysteme.
Dabei stehen neben Zeitlohn, Stücklohn und Prämienlohn vor allem Systeme der Erfolgs- oder Ersparnisbeteiligung im Vordergrund der Diskussion.

Das Prinzip der Erfolgsbeteiligung wurde erstmals von Turgot im Jahr 1775 erkannt.[4)]

Die erste systematische praktische Anwendung dieses Prinzips läßt sich auf den Pariser Kaufmann Leclaire, Eigentümer eines Maler- und Tapezierergeschäftes zurückführen. Er praktizierte dieses vieldiskutierte Verfahren mit Erfolg von 1842 an bis zu seinem Tod im Jahr 1872.[5)]

1) vgl. Brentano, L., Über das Verhältnis von Arbeitzeit und Lohn zur Arbeitsleistung, a.a.O., S. 2
2) vgl. ebd. S. 2
3) ebd. S. 2
4) vgl. Gilman, N.P., Profit Sharing Between Employer And Employee, Boston, New York 1917, S. 66
5) vgl. ebd. S. 66

Zahlreiche andere Unternehmungen auf dem Kontinent, in England und Amerika griffen dieses Prinzip auf und führten - in der Mehrzahl der Fälle mit gutem Erfolg - eine Form der Erfolgsbeteiligung ein.[1)]

Als Argument für die Erfolgsbeteiligung wird die daraus resultierende Interessenverknüpfung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer genannt.
Aus dieser Interessenverknüpfung erhofft man sich eine Steigerung der Produktivität, eine Verbesserung der Qualität und eine sparsame Materialausnutzung, ferner die Sicherung und Erhaltung des Arbeitsfriedens.[2)]
Neben diesen wirtschaftlichen Gründen werden ferner ethische und soziale Gründe für die Erfolgsbeteiligung vorgebracht.[3)]

Neben diesen Formen der Erfolgsbeteiligung, die darauf basieren, daß der Unternehmenseigentümer auf einen Teil seines Gewinnes verzichtet und diesen Teil nach einem bestimmten Schlüssel auf seine Arbeitnehmer verteilt und ihnen zu ihrem garantierten Lohn ausbezahlt, wird vor allem in Amerika eine Ersparnisbeteiligung diskutiert, die darauf beruht, daß die Arbeitnehmer zu ihrem Normallohn eine Ersparnisprämie für Zeitersparnis oder sonstige durch sie beeinflußbare Ersparnisse bekommen.

1) Auf eine Aufstellung dieser Firmen sowie eine Beschreibung der einzelnen praktizierten Verfahren der Erfolgsbeteiligung muß hier aus Gründen des Umfangs verzichtet werden. Es kann hierzu auf die Literatur verwiesen werden: Gilman, N.P., Profit Sharing Between Employer And Employee, a.a.O., S. 106 ff
2) vgl. ebd. S. 417 ff
3) vgl. ebd. S. 444 f

Derartige Lohnsysteme treten unter Bezeichnungen wie "Gain Sharing", "Profit Sharing", "Premium Plan" und "Bonus System" auf.

Kent geht davon aus, daß Profit Sharing[1] sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer einen Vorteil bringt.[2] Für die Arbeitnehmerseite liegt der Vorteil darin, daß sie durch Mehrleistung ihr Einkommen erhöhen können. Der Vorteil für die Arbeitgeberseite ist darin zu sehen, daß die Erfolgsbeteiligung die Arbeitnehmer zu rationellerer Produktion veranlaßt, was zu einer Senkung der Produktionskosten führt.
Die Frage, auf welcher Basis die Erfolgsbeteiligung durchgeführt werden soll, beantwortet Kent dahingehend, daß die Arbeitnehmer nicht an Gewinnen oder Verlusten beteiligt werden sollen, die durch Datenveränderungen auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt verursacht werden, sondern nur an solchen Gewinnen bzw. Ersparnissen, die sie durch schnellere Arbeit, Vermeiden von Zeit- und Materialvergeudung und durch eine Steigerung der Geschicklichkeit selbst beeinflussen können.[3]
Diese Ersparnisse an Lohnkosten und Geschäftskosten wie Steuerkosten, Versicherungskosten, Energiekosten und Gehaltskosten der Angestellten im Produktionsbereich sollen in einem sorgfältig abgestimmten Verhältnis auf Arbeitnehmer und Arbeitgeber verteilt werden.[4] Wie diese Verteilung im Einzelnen vorzunehmen ist, bleibt bei Kent ungeklärt.

1) Profit Sharing ist in Kents Sinn als Ersparnisbeteiligung zu verstehen.
2) vgl. Kent, W., A Problem In Profit Sharing, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Vol. VIII, New York 1887, No. 256, S. 630 ff
3) vgl. ebd. S. 631 ff
4) vgl. ebd. S. 632 f

Towne folgt im Wesentlichen Kents Auffassung, geht darüber hinaus aber genauer auf die praktische Durchführung der Erfolgsbeteiligung ein.
Für die praktische Durchführung der Erfolgsbeteiligung ist als juristische Grundlage ein "Gain-Sharing-Contract" erforderlich. In ihm werden vor allem die Basispreise geregelt, anhand derer sich dann die Kostenersparnis infolge schnellerer und rationellerer Arbeit errechnen läßt. Ferner wird in diesem Vertrag die Aufteilung dieser Ersparnis auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestimmt. Als Normalfall für diese Aufteilung sieht Towne eine Verteilung im Verhältnis 50 % zu 50 % an, wobei besondere Umstände eine andere Verteilung rechtfertigen können.[1)]
Als weiteren Hauptpunkt enthält der Vertrag die Aufteilung des Arbeitnehmeranteils auf die einzelnen Arbeitnehmer. Hierbei billigt Towne dem Meister oder Vorarbeiter 10-15 % der Ersparnis zu und empfiehlt für die restlichen 40-35 % eine Aufteilung auf die übrigen Arbeiter nach deren Lohnsumme.[2)]
Als weitere bedeutende Vertragspunkte nennt Towne die Regelung der Vertragsdauer, der Auszahlungstermine der Erfolgsbeteiligung und die Erfolgsbeteiligung bei Akkordlohn.[3)]

Halseys "Premium Plan"[4)] basiert darauf, daß die Zeit, die für eine bestimmte Tätigkeit benötigt wird, aus Erfahrungswerten festgelegt wird. Arbeitet ein Arbeitnehmer schneller, so bekommt er für jede eingesparte Stunde eine bestimmte Prämie.[5)]

---

1) vgl. Towne, H.R., Gain-Sharing, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Vol. X, New York 1889, No. 341, S. 605
2) vgl. ebd. S. 604 f
3) vgl. ebd. S. 612 ff
4) Halsey, F.A., The Premium Plan Of Paying For Labor, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Vol. XII, New York 1891, No. 449, S. 755-780
5) vgl. ebd. S. 759 f

Diese Prämiengewährung führt nach Halseys Auffassung dazu, daß der Arbeitnehmer immer mehr leistet, was zu einer gleichmäßigen Steigerung der Ausbringungsmenge, zu sinkenden Kosten und zu steigenden Gewinnen führt.[1)]
Zu bemerken ist, daß Halsey keine genaueren Aussagen über die Ermittlung der Zeiten, die für die einzelnen Tätigkeiten benötigt werden, macht.

Ausführungen hierüber finden sich bei Taylor.
Sein Piece-Rate-System basiert zum ersten auf einer sorgfältigen Zeitstudie. Es werden zunächst die Arbeitszeiten für die Elementar-Arbeitsvorgänge ermittelt; durch Aufsummierung wird dann die Arbeitszeit ermittelt, die für die Gesamtarbeit benötigt wird.[2)]
Zum zweiten basiert das System auf zwei unterschiedlichen Stücklohnsätzen, einem Höheren, der dann bezahlt wird, wenn die Arbeit bei guter Arbeitsausführung in der kürzest möglichen Zeit beendet wird, und einem Niedrigeren, der dann gewählt wird, wenn der Arbeiter zur Arbeitsverrichtung länger braucht.[3)]
Damit basiert das System letztlich auf einer Beeinflussung der Arbeiter durch Leistungsanreize.
Dadurch, daß die persönliche Leistung des Arbeiters entlohnt wird, und nicht nur der Wert seiner Arbeitsstelle, soll die individuelle Leistungsbereitschaft des Arbeiters gesteigert werden.[4)]

1) vgl. Halsey, F.A., The Premium Plan Of Paying For Labor, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Vo. XII, No. 449, a.a.O., S. 761
2) vgl. Taylor, F.W., A Piece-Rate System, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, No. 1147, New York 1895, S. 856 f
3) vgl. ebd. S. 857
4) vgl. ebd. S. 857

Das von Gantt in Anlehnung an Taylor entwickelte "Bonus System"[1] beruht auf einer Studie der Arbeitsvorgänge, auf der Entwicklung und Festlegung der nach dem derzeitigen Informationsstand besten Verfahren zur Durchführung dieser Arbeitsgänge und auf der experimentellen Ermittlung der hierzu benötigten Normalarbeitszeiten.
Diese Arbeitsverfahren und die dazugehörigen Normalarbeitszeiten werden den Arbeitnehmern auf "instruction cards" mitgeteilt.
Den Arbeitnehmern wird nun unter Zugrundelegung der Normalarbeitszeiten ihre Tagesaufgabe zugeteilt.
Erfüllt der Arbeitnehmer die ihm zugeteilte Tagesarbeit an diesem Tag, so erhält er zu seinem normalen Tageslohn einen bestimmten Bonus ausbezahlt. Erfüllt er seine Tagesaufgabe nicht, so erhält er nur seinen normalen Tageslohn; der Bonus entfällt.[2]
Dieses System kann seiner Aufgabe, dem Ausgleich der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer nur dann gerecht werden, wenn es auf einer exakten wissenschaftlichen Erforschung der Arbeitsverfahren und der Arbeitszeiten basiert, und wenn der Arbeiter geeignete und exakte "instruction cards" erhält.[3]
Daher nimmt die Entwicklung wissenschaftlicher Methoden bei Arbeitsstudium, Aufspaltung einer Verrichtung in ihre Elemente, Studium der Teilverrichtung und Synthese der besten Teilverrichtungen eine bedeutende Stellung im Rahmen dieses Systems ein.[4]

1) Gantt, H.L., A Bonus System Of Rewarding Labor, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, New York 1902, No. 928, S. 341 - 372
2) vgl. ebd. S. 341 f
3) vgl. ebd. S. 343 f
4) vgl. ebd. S. 343 ff

Eine Gefahr dieser Ersparnissysteme wird darin gesehen, daß der Arbeiter aufgrund der monetären Leistungsanreize sehr schnell arbeitet, und daß die dadurch erreichten Quantitätssteigerungen zu Lasten der Qualität erzielt werden. Daher wird bei diesen Systemen eine sorgfältige Überwachung der Arbeitsausführung erforderlich.[1] Daneben erfordern diese Systeme eine umfassende buchhalterische Arbeit. Da jedoch eine entsprechende Rechenschaftslegung der Unternehmung bezüglich der Entlohnung das Vertrauen der Arbeiter zu dem entsprechenden Lohnsystem fördert, sollte eine solche Rechenschaftslegung der Unternehmung unabhängig vom jeweiligen Lohnsystem erfolgen.[2]

Aus der Sicht der Arbeitnehmerseite beurteilt Bernstein[3], "am 6.1.1850 in Berlin als 7. von 15 Kindern des Lokomotivführers Jakob Bernstein geboren"[4] und dem Sozialismus sehr nahestehend, die Prämienlohnsysteme[5]. Seiner Auffassung nach haben alle Stücklohnsysteme - auch die Prämienlohnsysteme - ihre "Nücken und Tücken"[6].

1) vgl. Schloss, D.F., Report On "Gain-Sharing" And Certain Other Systems Of Bonus On Production, London 1895, S. 118
2) vgl. ebd. S. 118
3) Bernsteins Publikationen erschienen zwar im deutschsprachigen Raum; seine Aussagen beziehen sich jedoch vorwiegend auf die wissenschaftliche Diskussion im englischsprachigen Raum, so daß es geboten ist, seine Beiträge im Rahmen der englischsprachigen Literatur zu behandeln.
4) Kautsky, B., Bernstein Eduard, in: HDSW 1959, 2. Bd., S. 5
5) Die Ersparnissysteme können als spezielle Formen der Prämienlohnsysteme angesehen werden.
6) Bernstein, E., Das Prämienlohnsystem und die Arbeiter, in: Socialistische Monatshefte, Berlin 1902, 2. Band, S. 925

Sie sind vor allem dann gefährlich, wenn sie nicht einen Normallohn als Mindestlohn garantieren.
Sie haben jedoch den Vorteil, daß sie es ermöglichen, den Arbeitnehmern für gleiche Arbeit gleichen Lohn zu bezahlen, was beim Zeitlohnsystem nicht der Fall ist. Darüberhinaus besteht beim Zeitlohnsystem die Gefahr, daß die Unternehmer bei Mehrleistungen der Arbeiter den Mehrerlös in die eigene Tasche stecken.[1)]

So ist nach Bernsteins Auffassung ein Stück- oder Prämienlohnsystem dann sinnvoll, wenn ein Normalzeitlohn als Mindestlohn garantiert wird und wenn bei gleichbleibenden technischen Vorbedingungen der Arbeit eine Stetigkeit der Tarifsätze gewährleistet ist.[2)]

John Rae untersucht Ende des 19. Jahrhunderts die Auswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen auf die Produktion. Dabei kommt er zu dem Schluß, daß bei einer Senkung der Arbeitszeit auf acht Stunden je Tag bei gleichzeitigem Lohnausgleich[3)] in der Regel die Produktion gleich bleibt, unter Umständen sogar Produktionssteigerungen möglich sind. Den Grund dafür sieht Rae darin, daß der Arbeiter ausgeruht zur Arbeit kommen kann und daher mit mehr Lust und Bereitwilligkeit an die Arbeit geht.[4)]

---

1) vgl. Bernstein, E., Das Prämienlohnsystem und die Arbeiter, in: Socialistische Monatshefte, Berlin 1902, 2. Band, S. 920
2) vgl. ebd. S. 924
3) vgl. Rae, J., Der Achtstunden-Arbeitstag, dt. Übers. v. "Eight Hours of Work" durch Borchardt, J., Weimar 1897, S. 179 ff
"Für 8 Stunden Arbeit 10 Stunden Lohn".
4) vgl. ebd. S. 81

Auch Sidney und Beatrice Webb fordern aus sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten neben Schutzgesetzen für Frauen- und Kinderarbeit und Reformen des Armenrechts die Einführung des Achtstundentages.[1)]

1) vgl. Webb, S. and B., Problems of Modern Industry, New York, Bombay 1902, S. 102 - 138, insbesondere S. 122 f:
"We must establish by law an administrative body whose business it shall be, without giving further trouble in Parliament, to draw up such regulations for each trade as shall secure to the workers in it the benefit of an eight hours working day.
A practicable Eight Hour Bill must include the constitution of such a body - let us call it an Eight Hour Commission.
Further it must be capable of being put into operation promptly, and of being adapted to the requirements of all the various trades."

III Die Entwicklung im romanischen Raum

1 Die Entwicklung in Italien

Im vorindustriellen Zeitalter traten Organisationsprobleme im heutigen Sinne nicht auf. Die damals auftretenden Organisations- und Führungsaufgaben wurden "aufgrund praktischen Erfahrungswissens und darüber hinaus weitgehend mit dem gesunden Menschenverstand"[1] gelöst.[2]
Eines der wichtigsten Organisationshilfsmittel war das Rechnungswesen.

So sah Luca Pacioli "in seinem berühmt gewordenen Traktat 'de computis et scripturis' aus seiner 'summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalità' (1494) in der Buchhaltung ein Führungsinstrument, denn ihr obliegt seiner Meinung nach die Aufgabe, Ordnung im Geschäftsgebahren zu schaffen"[3].

In seinem 1573 erschienenen Werk 'Della mercatura e del mercante perfetto' entwickelt Benedetto Cotrugli Grundsätze hinsichtlich der Errichtung und Führung eines Geschäftsbetriebs. Insbesondere behandelt er Probleme der Planung, Kontrolle und Personalauswahl. Ferner sieht Perridon in ihm einen der Väter des Prinzips der Einheit der Leitung[4], das explizit etwa 350 Jahre später Fayol aufstellt.

1) Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1183
2) Perridon gibt, gestützt auf Untersuchungen von Frederigo Melis, als Beispiel das Organisations- und Informationssystem des Hauses Francesco di Marco Datini (ca. 1370) an. "Hier finden bereits moderne Organisationsprinzipien Anwendung, wie z.B. die geographische Einteilung des Betätigungsfeldes der Unternehmung, die Kontrolle der Niederlassungen, Delegation von Befugnissen, Personalauswahl usw."
ebd. Sp. 1183
3) ebd. Sp. 1184
4) vgl. ebd. Sp. 1184

Ab 1840, dem Erscheinungsjahr der Contabilità, beginnt mit Villa "die Periode der 'Ragioneria scientifica' und damit auch die erste systematische Erörterung von Organisationsproblemen"[1].

Villa erkennt die Bedeutung des Rechnungswesens als Organisationsinstrument und "behandelt daher die Verwaltungsorganisation als integrativen Bestandteil des Rechnungswesens; dabei stehen Aspekte der Planung und der Kontrolle der Verwaltung im Vordergrund. Als oberste Maxime hebt er das Wirtschaftlichkeitsprinzip hervor. Für die Gründung eines Geschäftsbetriebes schlägt Villa ein ablauforganisatorisches Schema der wichtigsten Planungsarbeiten vor. Es umfaßt unter anderem: Wahl der Branche, Berechnung des Einsatzkapitals, Analyse des Absatzes sowie der zu erwartenden Verkaufspreise.
Zur Sicherung der reibungslosen Zusammenarbeit (Koordination) innerhalb der Verwaltung empfiehlt Villa die Aufstellung einer Satzung (statuto) sowie einer Geschäftsordnung (regolamenti interni) und die Formulierung von Dienstanweisungen (istruzioni di servizio) und Verhaltensnormen (norme)."[2]

Auch Guiseppe Cerboni unterstreicht die Bedeutung des Rechnungswesens für die Verwaltung, geht dabei sogar soweit, daß er die Buchführung völlig mit der Organisation eines Geschäftsbetriebes gleichsetzt.[3]

Nach Auffassung Cerbonis setzt sich die kaufmännische Verwaltung aus vier Personen oder Personengruppen zusammen: Eigentümer, Verwalter, Agenten und Korrespondenten.

1) Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1185 f
2) ebd. Sp. 1186
3) vgl. ebd. Sp. 1186

Ferner formuliert Cerboni ein Hauptfunktionensystem.
Darin unterscheidet er folgende Funktionen:
"(1) Gründungs- und Aufbaufunktionen (funzioni iniziative),
(2) Zwischen- oder Ausführungsfunktionen (funzioni intermedie o esecutive),
(3) Abschlußfunktionen (funzioni terminative)."[1)]
Diese Hauptfunktionen werden schließlich in einzelne Subfunktionen aufgespalten.[2)]
Den sich ändernden Umweltbedingungen soll durch laufende Anpassung der Funktionen Rechnung getragen werden.
"Damit erscheint die Organisation bei Cerboni nicht als einmalige Tätigkeit, sondern als kontinuierlicher Vorgang im Leben eines Geschäftsbetriebes."[3)]

Giovanni Rossi führt die organizistische Betrachtungsweise Cerbonis fort.
In seinen Untersuchungen, die sich nicht nur auf kaufmännische Geschäftsbetriebe, sondern auf alle Arten von Verwaltungen beziehen, unterscheidet Rossi drei wesentliche Elemente, aus denen sich alle Arten von Verwaltungen zusammensetzen: Faktoren, Organe und Funktionen, die jeweils wiederum dreigeteilt sind in einen wirtschaftlichen, einen rechtlichen und einen administrativen Aspekt.

1) Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1186 f
2) Grundlage hierfür ist "die analoge Betrachtung des Betriebes als ganzheitlicher lebender Organismus (organizistische Betrachtungsweise) und die Vorstellung, daß sich jede betriebliche Tätigkeit in logischer Reihenfolge schrittweise eine aus der anderen entwickelt".
ebd. Sp. 1187
3) ebd. Sp. 1187

"Die Organe sind nach Rossi hierarchisch aufgebaut und dienen dazu, die Faktoren nach den Zielen der 'ente'[1] zu kombinieren. Die Ausgestaltung der Organe und Funktionen hängt von dem Entwicklungsstand der Organisation ab."[2] Dabei unterscheidet Rossi bereits in Leitungs- und Ausführungsorgane sowie in Elementarfunktionen und Kernfunktionen.
Als Verdienst Rossis hebt Perridon hervor, daß er als Erster eine strukturanalytische Klassifikation der Verwaltungsorganisation gegeben hat.[3]

1) = Verwaltungsorganisation;
vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1187
2) ebd. Sp. 1187
3) vgl. ebd. Sp. 1187

2 Die Entwicklung in Frankreich

In Frankreich erscheint im Jahr 1675 das Werk von Jaques Savary "Le parfait Négociant".
Abgesehen von der Behandlung einiger Probleme der Ausbildung junger Kaufleute enthält dieses Werk jedoch noch wenig Hinweise bezüglich der Organisation von Geschäftsbetrieben.

"Einige französische Autoren, wie etwa Chatelier (1850 - 1936) sehen in Descartes (1596 - 1650) den Vater der wissenschaftlichen Arbeitsgestaltung (organisation scientifique du travail) und damit der modernen Organisationslehre."[1)2)]
Descartes entwickelt vier Prinzipien, die auf den Bereich der Organisationslehre angewandt lauten:
"(1) Prinzip der Evidenz, d.h. der Forscher soll nur evidente Tatbestände als Wahrheiten akzeptieren ... .
(2) Prinzip der Analyse, d.h. es sollen detaillierte Einzelpläne aufgestellt werden ... .
(3) Prinzip der Synthese, d.h. es soll ein Gesamtplan aufgestellt werden ... .
(4) Prinzip der Kontrolle, d.h. es soll für Verzeichnisse, Informationen und Statistiken zu Kontrollzwecken gesorgt werden ... ."[3)]

Im übrigen beschäftigt man sich in Frankreich in dieser Periode vorwiegend mit arbeitsphysiologischen Problemen.

1) Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1184
2) Diese Auffassung vertritt auch De Fréminville; vgl. Urwick, L., Brech, E.F.L., The Making of Scientific Management, Volume I, Thirteen Pioneers, London 1956, S. 108
3) Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1185

Erster, der sich in Frankreich mit arbeitsphysiologischen Problemen befaßt, ist Pascal.
Im Zusammenhang mit dem Bau seiner Rechenmaschine im Jahr 1642 erkennt Pascal die Notwendigkeit, den Arbeitern genaue Angaben über die zu erstellenden Einzelteile und detaillierte Anweisungen bezüglich der Anfertigung zu geben.
Dabei beschränkt er sich nicht nur auf die Festlegung von Fertigungsregeln, Fertigungsverfahren und Ausführungsplänen, sondern er befaßt sich auch mit der Arbeitsteilung, dem Studium der elementaren Teilarbeiten und dem Vervollkommnen der Fertigungsmethoden.[1)]

Diesen Erkenntnissen folgt das Studium der Ausführungszeit für die elementaren Teilarbeiten.

Zu einer Zeit, in der die Uhr noch nicht erfunden war, beschäftigt sich Marschall Vauban (1633 - 1677) bei Befestigungsarbeiten in Straßburg um 1668 zum Zwecke einer gerechteren Entlohnung der Schanzarbeiter mit Zeitmessungen.[2)]

Der Physiker Amontons (1665 - 1705) führt Bewegungs- und Zeitstudien bei Reitern und Pferden durch.[3)]

In seinem 1729 veröffentlichten Werk "La Science des Ingénieurs"[4)] gibt der Ingenieur Bélidor (1693 - 1761) einige Beispiele der Arbeitsstudie im Allgemeinen und der Zeitstudie im Besonderen.[5)]

1) vgl. Chevalier, J., Organisation, Tome 1, Administration De L'Entreprise, onzième édition, Paris 1966, S. 44 f
2) vgl. ebd. S. 45
3) vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1185
4) Bélidor, La Science des Ingénieurs, Paris 1729
5) vgl. Chevalier, J., Organisation, Tome 1, a.a.O., S. 45

In seiner 1750 veröffentlichten "Architecture hydraulique"[1] entwickelt Bélidor eine Methode zur Berechnung von Zeitwerten von Elementar-Arbeitsvorgängen am Beispiel des Einrammens von Pfählen.[2]

Perronet (um 1739) schließlich beschreibt in zwei Memoranden die Arbeitsvorgänge bei der Herstellung von Stecknadeln.[3]

Weiter befassen sich der Physiker Coulomb (1736 - 1806) und der General und Mathematiker Poncelet (1788 - 1867) mit Fragen der Arbeitsgestaltung.

Mit Fragen der inneren Organisation beschäftigt sich Charles Fourier (1772 - 1837), der "von der Psychologie ausgehend fordert, die hervorstechenden menschlichen Eigenschaften, nämlich die Lust zum Wetteifern (l'esprit d'émulation) sowie das Streben nach Abwechslung und Geselligkeit (le besoin de changement et l'esprit d'association), müßten bei der Organisation und Gestaltung der Werkstätten berücksichtigt werden. Die Arbeit solle daher in Teilvorgänge aufgeteilt werden, damit sich jeder spezialisieren kann, was dem Gesetz des Wetteifers entspreche. Die Arbeitsintervalle sollten kurz sein, d.h. regelmäßig unterbrochen werden, um das Bedürfnis nach Abwechslung zu befriedigen.
Schließlich sollten die Arbeitsvorgänge zur Lösung von Teilaufgaben zusammengefaßt werden, damit homogene Arbeitsgruppen gebildet werden können, was wiederum dem Geselligkeitsbedürfnis entspreche."[4]

1) Bélidor, Architecture hydraulique, Paris 1750
2) vgl. Chevalier, J., Organisation, Tome 1, a.a.O., S. 45
3) vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1185
4) ebd. Sp. 1188

In seinem Werk "Catéchisme Industriel" geht Saint Simon (1760 - 1825) im Jahr 1824 auf Probleme der Industrialisierung ein. Er wollte ein Industriesystem mit religiösem Ausgangspunkt begründen.[1)]
Agrarreform, Dreikammersystem und Reformen der inneren Verwaltung sollten die Bedeutung und Macht der Großindustrie gegenüber dem Staat und dem Klerus stärken und die Stellung der Armen und Besitzlosen bessern.[2)]
Damit kann Saint Simon als Begründer des Sozialismus in Frankreich angesehen werden.[3)]

Ebenso wie Prosper Enfantin und Michel Chevalier, Nachfolger Saint Simons, behandelt auch Louis Blanc (1811 - 1882) in seinem 1839 erschienenen Werk 'Organisation du Travail' die Problematik der Organisation der Arbeit ausschließlich unter sozialpolitischem Aspekt.[4)]
Dabei entwickelt er einen Gesetzentwurf, der die soziale Stellung der Industrie- und Landarbeiter verbessern soll.[5)]
Daneben fordert Blanc die Errichtung eines Kreditsystems ohne Kapitalzinsen[6)], das die Herrschaft des Geldes beseitigen, und die Gleichheit aller sichern soll.[7)]

Frédéric Le Play greift die Gedanken der Saint Simonisten auf und entwickelt sie in seinen Werken "L'Organisation du Travail" (1870) und "La Réforme sociale" (2 Bde., 1864) fort.[8)]

1) vgl. Warschauer, O., Saint-Simon und der Saint-Simonismus, Leipzig 1892, S. 15 f
2) vgl. ebd. S. 46 ff
3) vgl. ebd. S. 51 f
4) vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1188
5) vgl. Blanc, L., Organisation der Arbeit, dt. Übers. v. "Organisation du Travail" durch Prager, R., Berlin 1899, S. 151 ff
6) Kapitalzinsen hält Blanc für unberechtigt; vgl. ebd. S.201
7) vgl. ebd. S. 199 f
8) vgl. Chevalier, J., Organisation, Tome 1, a.a.O., S. 49

Die Aussagen des französischen Steuereinnehmers Messance passen dem seinen Forschungen zugrundeliegenden Objektbereich nach nicht zu den übrigen Publikationen dieses Sprachraums. So finden sie auch im englischsprachigen Raum bei Adam Smith mehr Beachtung als bei seinen französischen Landsleuten.
Messance widerlegt anhand statistischen Materials die bisher vertretene Hypothese, daß das Volk nur arbeite, wenn das Getreide im Preise hoch stehe, daß also Arbeiter nur durch äußerste Not zur Arbeit angespornt werden.[1)]
Sein statistisches Material wird später von Adam Smith ausgewertet, der darauf aufbauend die Gegenhypothese zu der widerlegten obigen Hypothese entwickelt, indem er die Bedeutung des Lohnes als Anreizmittel betont.[2)]

1) vgl. Messance, M., Recherches sur la population des généralités d'Auvergne, de Lyon, de Rouen et de quelques provinces et villes du royaume etc., Paris 1766, S. 287 ff
2) vgl. Brentano, L., Über das Verhältnis von Arbeitslohn und Arbeitszeit zur Arbeitsleistung, a.a.O., S. 3

IV Die Entwicklung in Ost-Europa

Im Gegensatz zum "ausbeuterischen Wesen der kapitalistischen Organisation"[1] sind die wichtigsten Grundzüge der Arbeiten der russischen Neuerer die "Liebe zur Heimat und der Wunsch, sie reich und unabhängig zu machen"[2] und der Humanismus, "das Bestreben, den Menschen die Arbeit zu erleichtern"[3].

Als bedeutendste Neuerer dieser Periode sind zu nennen:[4]
Der Gelehrte und Organisator M.W. Lomonossow, der sich für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und den Arbeitsschutz einsetzte,
der Organisator K.D. Frolow, der sich mit der Mechanisierung der Produktion und des innerbetrieblichen Transports befaßte,
der Wärmetechniker, Erfinder und Konstrukteur J.I. Polsunow, der sich unter anderem auch mit der Organisation der Produktion beschäftigte und als Betriebsleiter tätig wurde, die Organisatoren der Eisenbahn M. und I. Tscherepanow,
der Organisator des Großschiffbaus P.A. Titow,
der Organisator von Walzwerken W.S. Pjatow,
der Organisator des Hüttenwesens M.K. Karako und andere.
Die Arbeit dieser Neuerer wurde anfangs von den meisten russischen kapitalistischen Unternehmern ignoriert.
Erst nach der großen sozialistischen Oktoberrevolution fanden ihre Gedanken Berücksichtigung und wurden dann in die Praxis umgesetzt.[5]

1) Kamenizer, S.E., Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes, Übers. aus dem Russischen, Berlin 1953, S. 52
2) ebd. S. 64
3) ebd. S. 64
4) vgl. ebd. S. 62 ff
5) vgl. ebd. S. 64 ff

V Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt

Aussagen dieser Periode, die sich mit Problemen der Geschäftsordnung, verwaltungs- und buchungstechnischen Problemen sowie mit den rechtlichen Grundlagen wirtschaftlicher Betätigung befassen, sind vorwiegend terminologischer und deskriptiver Art.
Die deskriptiven Aussagen beziehen sich auf reale Geschäftsordnungen[1], Buchungsverfahren[2], Formularentwürfe[3] oder Gesetzesnormen.[4]

Den Autoren lag es nicht daran, allgemeine wissenschaftliche Hypothesen aufzustellen.

So schreibt Grimshaw: "Auch das Prädikat 'wissenschaftlich' nimmt das Buch nicht für sich in Anspruch. Es dient in erster Linie der Praxis, dem Kaufmann; ... "[5]

Die Notwendigkeit praktischer Organisationsgestaltung führte also vor allem zur Entwicklung praktikabler Verfahren und zur Beschreibung bewährter praktischer Verfahren.

1) vgl. Van den Daehle, W., Der moderne Geschäftsbetrieb und seine Organisation, a.a.O.
2) vgl. Schmidt, E., Die Fabrikorganisation, a.a.O.
3) vgl. Van den Daehle, W., Der moderne Geschäftsbetrieb und seine Organisation, a.a.O.
vgl. Redl, E., Elemente der Organisation und Administration Industrieller Unternehmungen, a.a.O.
vgl. Schmidt, E., Die Fabrikorganisation, a.a.O.
4) vgl. Redl, E., Elemente der Organisation und Administration Industrieller Unternehmungen, a.a.O.
vgl. Cooke-Taylor, R.W., The Factory System And The Factory Acts, a.a.O.
5) Grimshaw, R., System und Organisation in kaufmännischen Betrieben, a.a.O., S. V

So sind in diesen Aussagensystemen vor allem ad-hoc-Erklärungen[1] zu finden, die unter Umständen den Bedürfnissen der praktischen Orientierung und Planung vor allem dort genügen können und müssen, wo nomologisches Wissen dazu in keiner Weise ausreicht[2], die aber den Anforderungen, die an wissenschaftliche Hypothesen zu stellen sind, nicht genügen können.[3]

Bei den Darstellungen, die sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit beschäftigen, sind drei Gruppen von Aussagen zu unterscheiden:

1. Aussagen über Zeitstudien, wie sie z.B. bei Taylor, Gantt und Bélidor gemacht werden. Diese Aussagen können eher als deskriptive Aussagen über Verfahren zur Erforschung der realen Beziehungszusammenhänge gewertet werden, denn als Aussagen über solche realen Beziehungszusammenhänge. Sie machen also keine Aussagen über die Realität, sondern über mögliche Methoden zur Erforschung dieser Realität.
2. Aussagen über Lohnsysteme und Systeme der Erfolgsbeteiligung, wie sie vor allem im englischsprachigen Raum von Kent, Towne, Halsey, Taylor[4] und Gantt[4] gemacht werden.
   Diese Aussagen gehen von der Grundannahme aus, daß der Arbeitslohn ein wesentliches oder das wesentlichste "Reizmittel des Fleißes"[5] ist.

1) vgl. Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 64
2) vgl. ebd. S. 64
3) vgl. Opp, K.-D., Methodologie der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 57 f
4) Taylor und Gantt schaffen mit ihren Aussagen Grundlagen, die in der klassischen Organisationslehre aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Zur Beurteilung dieser Aussagensysteme wird daher auf die Aussagen hingewiesen, die bezüglich der klassischen Organisationslehre gemacht werden.
5) Brentano, L., Über das Verhältnis von Arbeitszeit und Lohn zur Arbeitsleistung, a.a.O., S. 2

Aufgrund neuerer Untersuchungen kann diese Annahme nicht als allgemein gültig angesehen werden.
Da Systeme der Entlohnung und Erfolgsbeteiligung ein wesentlicher Bestandteil der klassischen Organisationslehre sind, wird die eingehendere Untersuchung dieser Grundannahme bis zur Behandlung der klassischen Organisationslehre zurückgestellt.

3. Aussagen über die soziale Stellung der Arbeiter, wie sie bei Stahl, S. und B. Webb, Saint Simon, Blanc und Le Play zu finden sind.
Diese Aussagen haben mehr den Charakter sozialer oder sozialpolitischer Gestaltungsforderungen, als den betriebswirtschaftlicher Erklärungs- und Gestaltungshypothesen.
Sie beruhen großenteils auf ethischen und sozialen Grundgedanken. Derartige ethische und soziale Sätze und Werturteile können nicht als realwissenschaftliche Hypothesen gewertet werden[1], sondern allenfalls als Pseudo-Hypothesen[2].

Die Aussagen dieser Periode können damit als vorwiegend terminologisch und deskriptiv klassifiziert werden. Ad-hoc-Hypothesen dieser Periode können zwar den Erfordernissen praktischer Gestaltung genügen, nicht jedoch den Anforderungen, die an wissenschaftliche Hypothesen zu stellen sind.

1) vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, dt. Übers. v. "Administrative Behavior" durch Ridder, H., Stuttgart 1955, S. 158 ff
vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln/Opladen 1959, S. 296

2) vgl. Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 135

Die Erfahrungen dieser Periode wurden allerdings anhand einer industriellen Umwelt gesammelt, die sich erst in ihrem Anfangsstadium befand. Organisatorische Probleme wurden im vorindustriellen Zeitalter aufgrund praktischen Erfahrungswissens und mit dem gesunden Menschenverstand gelöst.[1] Die industrielle Revolution brachte grundlegende Umweltänderungen mit sich, die für die praktische organisatorische Gestaltung die Entwicklung neuer Methoden und Verfahren notwendig machten.
Das organisatorische Interesse richtete sich also vor allem auf die Erforschung praktischer Organisationsverfahren, weniger auf das Aufstellen nomologischer Organisationshypothesen.

So kann es den Autoren dieser Periode nicht zum Vorwurf gemacht werden, wenn sie nicht zu solch umfassenden Erkenntnissen kamen, wie das aus wissenschaftlichen Gesichtspunkten wünschenswert wäre. Immerhin schafften sie mit ihren Forschungen die Grundlagen für eingehendere Studien der Arbeitsorganisation, wie sie im Rahmen der klassischen Organisationslehre z.B. bei Taylor und Fayol zu finden sind.[2]

1) vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1183
2) vgl. Chevalier, J., Organisation, Tome 1, a.a.O., S. 50

B Die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre

I Begriff und Wesen der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Als Vorstufe der klassischen Organisationslehre bezeichnet Häusler die Diskussion von Organisationsfragen bei der American Assoziation of Mechanical Engineers (ca. 1887-1902).[1)]
Dies erscheint etwas eng gefaßt, und man könnte bei weiterer Begriffsfassung als Vorstufe der klassischen Organisationslehre alle Untersuchungen bezeichnen, die sich mit dem rationalen Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit befaßten.

Während sich die betriebswirtschaftliche Organisationslehre bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Wesentlichen auf Einzeluntersuchungen stützte, finden sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Rahmen der klassischen Organisationslehre Ansätze zu geschlossenen Gesamtdarstellungen.

Hauptuntersuchungsgegenstand ist die Organisation des Arbeitsablaufs und die sich aus ihr ergebenden Konsequenzen für die Aufbauorganisation.
Im Vordergrund steht die Frage nach dem ökonomischen Einsatz der Produktionsfaktoren, vor allem des Produktionsfaktors Arbeit.
Dabei wird ausschließlich der Mensch als Aufgabenträger angesehen. Sachmittel werden als technische Hilfsmittel betrachtet, nicht jedoch als selbständige Aufgabenträger.[2)]

1) vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 38
2) vgl. Grochla, E., Automation und Organisation, a.a.O., S. 73

Charakteristisch für diese Periode ist einerseits das systematische wissenschaftliche Vorgehen bei der Behandlung organisatorischer Probleme, weshalb sie auch als Scientific-Management-Bewegung bezeichnet wird, andererseits die mechanistisch- instrumentale Betrachtung des Produktionsfaktors Arbeit, also des Arbeiters.

Der Arbeiter wird als Mechanismus angesehen, dessen Leistung nur von objektiven Tatbeständen - beispielsweise Lohnhöhe oder Arbeitsplatzausstattung - abhängt. Die menschliche Arbeitsleistung wird also nur im Zusammenhang mit ihrer zweckmittelbezogenen technischen Umwelt gesehen.

Aus diesem mechanistischen Menschenbild heraus ergibt sich, daß menschlich-soziale und soziologische Probleme der Organisation in der klassischen Organisationslehre keine Berücksichtigung finden.
Daher spricht Häusler von einer "Verabsolutierung des mechanistischen Denkens"[1] in der klassischen Organisationslehre.

Die klassische Organisationslehre entwickelte sich in zwei Richtungen, in die "mechanistisch physiologische"[2] Variante, die Taylor begründete und in die "administrative Variante"[3], die auf Fayol zurückzuführen ist.
Da bei anderen Autoren eine Zuordnung zu einer dieser Richtungen nicht immer eindeutig möglich ist, wird auf diese Unterteilung in den weiteren Ausführungen verzichtet, zumal die Hauptkennzeichen für beide Richtungen die gleichen sind, nämlich das mechanistische Menschenbild und die daraus resultierende Nichtberücksichtigung menschlich-sozialer und soziologischer Probleme.[4]

1) Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 44
2) ebd. S. 38
3) ebd. S. 42
4) vgl. ebd. S. 43

II Die historische Entwicklung im Rahmen der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

1 Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum

Im Rahmen umfassender betriebswirtschaftlicher Gesamtdarstellungen fand der Bereich der Organisation bereits bei Hellauer, Leitner, Nicklisch, Schär, Walb und anderen Berücksichtigung. Zu diesen Darstellungen ist zu bemerken, daß sie das Organisationsphänomen nur sehr oberflächlich behandeln.

Die erste grundlegende und vollständige organisatorische Abhandlung veröffentlicht Le Coutre 1928[1].
Le Coutre erklärt hier die Betriebsorganisation aus biologischer Sicht[2], was auch aus seinem Organisationsbegriff, "Organisation ist die Bildung und Gestaltung von Organen und Organismen"[3], hervorgeht.
Als praktische Organisationsanlässe nennt Le Coutre den Menschen, den Arbeitsstoff, den Arbeitsvorgang, den Betrieb, die Organisation und die volkswirtschaftlichen Beziehungen.[4]
Praktische Aufgaben der Betriebsorganisation sind nach Auffassung Le Coutres Schaffung, Entwicklung und Einstellung von Organen, Erzielung eines harmonischen Lebensablaufes, Schaffung von Übersichten, Schaffung und Sicherung der Ordnung, Verbesserung und Ersatz der Arbeitsleistungen und Kontrolle des Betriebes.[5]

1) Le Coutre, W., Betriebsorganisation, in: Die Handelshochschule, Berlin, Wiesbaden 1928
2) vgl. Le Coutre, W., Betriebsorganisation, Berlin 1930, S. 9 ff
3) ebd. S. 15
4) vgl. ebd. S. 17 ff
5) vgl. ebd. S. 21 ff

Als Mittel und Hilfsmittel der Organisation, "all das, was benutzt wird um die praktische Lösung der Organisationsaufgaben überhaupt zu ermöglichen und tunlichst vollendet zu erreichen"[1], nennt Le Coutre die Planung, den Raum, die Zeit, den Menschen, die Sachgüter und die Verfahrensweisen.[2]

Als Organisationsmethoden unterscheidet Le Coutre die Methode der empirischen und bedarfsmäßigen Organisation als Teilorganisation und die Methode der systematisch-vollständigen rationalen Organisation als Gesamtorganisation.[3]

Als Organisationsprinzipien, "Grundsätze, die bei der Errichtung und Durchführung einer Organisation befolgt werden"[4], nennt Le Coutre das Prinzip der Zentralisation, das Prinzip der Dezentralisation sowie die Kombination dieser beiden Prinzipien, das Prinzip der individuellen Behandlung und das Prinzip des Schematismus, das Prinzip der individuellen Verantwortlichkeit, das Ressort- und das Abteilungsprinzip.[5]

In den weiteren Ausführungen geht Le Coutre auf die technischen Hilfsmittel der praktischen Betriebsorganisation, Raum, Büroausrüstung, Verfahrensweisen, Formularwesen, Karteitechnik, neuzeitlich organisierte Buchhaltung und Registratur, ein.

Auf diese Darstellung zu betriebswirtschaftlichen Organisationsfragen greifen in der Folgezeit vor allem Le Coutres ehemalige Mitarbeiter Thoms und Fischer zurück.

1) Le Coutre, W., Betriebsorganisation, a.a.O., S. 28
2) vgl. ebd. S. 28 ff
3) vgl. ebd. S. 37
4) ebd. S. 36
5) vgl. ebd. S. 38 ff

In dem 1930 erschienenen Organisationslexikon[1] gibt Thoms die Erkenntnisse und Methoden der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre hauptsächlich unter Zugrundelegung der Erkenntnisse seines Lehrers Le Coutre wieder.

Ausschließlich unter dem Aspekt der Betriebsverwaltung als der "Summe derjenigen sekundären Betriebsleistungen, die den Ablauf aller Leistungen eines Betriebes sichert, damit der Betriebszweck erreicht werden kann"[2], steht Thoms Werk "Betriebsverwaltung".
Objekte der Betriebsverwaltung sind die Betriebsleistungen[3], Funktionen der Betriebsverwaltung sind Leistungsvorbereitung und Leistungskontrolle[4].
Den Charakter der Betriebsverwaltung sieht Thoms darin, "daß sie die einzelnen Betriebsleistungen miteinander sinnvoll verbindet und ihren Verlauf so weit wie möglich sichert"[5].

Unter nationalsozialistisch-ideologischem Aspekt steht das Referat, das Thoms anläßlich des 4. deutschen Betriebswirtschaftstags hielt, und das 1939 gedruckt erschien.[6]
Als Sinnmitte sieht er das Leben des deutschen Volkes an. "Um das Leben des deutschen Volkes seiner Art entsprechend zu verwirklichen und zur höchsten Entfaltung zu bringen, ist ein neues Menschentum aufgebrochen, das der Führer schuf aus Blut und Boden, dem Ehre und Freiheit die Höchstwerte sind und dem die Arbeit der Lebenssinn ist."[7]

1) Le Coutre, W., Hrsg., Organisationslexikon, bearbeitet von Thoms, W., Berlin 1930
2) Thoms, W., Betriebsverwaltung, Die Verwaltung als Leistung des Betriebes, Stuttgart 1934 (abgeschlossen 1931), S. 6
3) vgl. ebd. S. 28 ff
4) vgl. ebd. S. 46 ff
5) ebd. S. 11
6) Thoms, W., Die Führung des Betriebes I, in: Die Grundsätze der Betriebsführung, Berlin 1939
7) ebd. S. 9 f

Die neue Wirklichkeit ist die sozialistische Wirtschaft.[1] In dieser Wirtschaft wird die höchste Leistung erreicht, "wenn das deutsche Arbeitsethos den Betrieb erfüllt, wenn die Arbeit nicht Mühe und Plage, nicht Fluch und Schande, nicht Ware und Spekulationsobjekt ist, sondern wieder zum Lebensinhalt wird, wenn die unheilvolle marxistische Vorstellung verschwindet, daß erst dort das Leben beginnt, wo die Arbeit aufhört"[2].
Damit wächst die Betriebsführung weit über den Betriebsraum hinaus. Nicht nur die Arbeitszeit ist zu organisieren, sondern auch die Freizeit. "Zeit wird zum Problem! Zeit für alle Mitglieder des Betriebes zum Waffendienst, zum politischen Ehrendienst für das Volk, Zeit für den Erzieher der Familie, Zeit zum Nachdenken, Zeit zur Entfaltung aller Fähigkeiten, die in der Betriebsarbeit sich nicht entwickeln können, Zeit zur Freude an der Größe des Reiches und am Glück der Familie."[3]

Zurückgreifend auf seinen Lehrer Le Coutre geht Fischer 1934 in seinem Werk "Die Grundlagen der Organisation" von der biologischen Betrachtungsweise aus. Er weist darauf hin, "daß Organisieren abgeleitet ist von Organ, von Organismus, also einem naturlebendigen Körper"[4].
Auch in seinen folgenden Ausführungen greift Fischer so stark auf Le Coutre zurück, daß keine wesentlichen neuen Erkenntnisse festzustellen sind.

In seinem Werk "Mensch und Arbeit im Betrieb"[5] geht Fischer auf organisatorische Probleme der menschlichen Arbeit und der Betriebsführung aus sozialer und sozial-ethischer Sicht ein.

1) vgl. Thoms, W., Die Führung des Betriebes I, in: Die Grundsätze der Betriebsführung, a.a.O., S. 10 ff
2) ebd. S. 19
3) ebd. S. 20
4) Fischer, G., Die Grundlagen der Organisation, (1. Aufl. Bad Homburg 1934), 2. Aufl., Dortmund 1948, S. 5
5) Fischer, G., Mensch und Arbeit im Betrieb, (1. Aufl., Zürich 1931), 2. Aufl., Stuttgart 1949

Fischer greift die wissenschaftliche Betriebsführung, bei der seiner Auffassung nach die menschliche Arbeit als Zutat zur Maschine, zum Kapital gewertet wird, an.[1)]
Der Mensch als "Ebenbild Gottes"[2)] steht bei ihm im Mittelpunkt jedes wirtschaftlichen Geschehens.
Da die Leistungsfähigkeit eines Betriebes im wesentlichen von dem reibungslosen Zusammenarbeiten der Belegschaft und Werkleitung abhängt, kann nicht durch einen toten Befehlsapparat, sondern durch vertrauensvolles gegenseitiges Zusammenarbeiten eine wirklich lebendige Betriebsleistung erzielt werden.[3)]
Daher fordert Fischer eine "beiderseitige verantwortungsbewußte Werksgemeinschaft"[4)].

In seinem 1932 erschienenen Werk "Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation" behandelt Nordsieck, ein Schüler Walbs, "die schaubildliche Darstellung und Untersuchung von organisatorischen Regelungen, die innerbetriebliche Beziehungen und Geschehnisse betreffen"[5)].
"Das Schaubild ist die graphische Darstellung eines tatsächlichen oder gedachten Beziehungskomplexes oder einer Geschehensabfolge. Es verwendet dabei geometrische Symbole, die an Stelle der körperlichen Dinge, der Beziehungen, der Wege usw. stehen."[6)]
Als Eigenschaften des Schaubildes, die der Organisator entsprechend nutzen sollte, nennt Nordsieck Kürze, Übersichtlichkeit, Klarheit, Bildhaftigkeit, Exaktheit und Flächenhaftigkeit.[7)]

1) vgl. Fischer, G., Mensch und Arbeit im Betrieb, a.a.O., S. 14
2) ebd. S. 7
3) vgl. ebd. S. 88
4) ebd. S. 95
5) Nordsieck, F., Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1932, S. 1
6) ebd. S. 3
7) vgl. ebd. S. 3 f

Dem Schaubild kommen zwei Verwendungszwecke zu: es dient als Informations- und Lehrmittel sowie als Hilfsmittel bei der Organisationsuntersuchung. Letzteren Zweck sieht Nordsieck als den Wichtigeren an.
Objekte der schaubildlichen Darstellung sind der Betrieb, Arbeitsträger und Arbeitsobjekte, Aufgabe und Arbeit, einzelne Betriebsfaktoren, Zeitprobleme und Raumprobleme.
Je nach Objekt unterscheidet Nordsieck Strukturschaubilder[1], einfache Ablaufschaubilder[2] und Harmonogramme[3].

Diese Unterscheidung in Strukturschaubilder und Ablaufschaubilder oder Harmonogramme führt Nordsieck in seinem 1934 erschienenen Werk "Grundlagen der Organisationslehre" fort und unterscheidet hier aus arbeitstechnischen Gründen in eine Beziehungslehre und eine Ablauflehre, "ein Ansatz, der in dieser Form nur in der deutschsprachigen Organisationslehre verfolgt wird und zu erheblichen Unterschieden im Umfange des Untersuchungsobjektes der Organisationslehre im Vergleich zu fremdsprachigen Entwicklungen führt"[4].
Die Beziehungslehre behandelt die "organisatorische Regelung der Beziehungen der Funktionäre und Hilfsmittel zur Betriebsaufgabe und über diese hinweg zueinander"[5].

1) z.B. Schaubilder zur Aufgabengliederung, Aufgabenverteilung, Instanzenaufbau, Funktionenverteilung und Funktionenbeziehungen, Stellenbildung, Stellenbeschreibung und Stellenbesetzung, Aufbau technischer Hilfsmittel, Aufbau von Verwaltungshilfsmitteln und Aufbau großer Objekte.
2) z.B. Weg-, Lauf- und Verkehrspläne, Schaubilder zu Arbeitsgliederung und Arbeitsverteilung, Arbeitsablauf und Arbeitszyklus, Festsetzungspläne.
3) z.B. Verkehrsharmonogramme, Arbeitsablaufharmonogramme und Besetzungsharmonogramme.
4) Lehmann, H., Organisationslehre I, in: Grochla, E., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1155
5) Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934, S. 69

Die Ablauflehre behandelt "die organisatorische Regelung der Folge der Arbeitsleistungen und des zeitlichen Ineinandergreifens, im letzten Sinne wieder im Hinblick auf die Betriebsaufgabe"[1].

Die Beziehungslehre beinhaltet die organisatorischen Teilerscheinungen Aufgabengliederung, Aufgabenverteilung, Instanzenbau, Betriebs- und Abteilungsgliederung, Funktionenverteilung und Aufgabenverbindung sowie Stellenbesetzung.
Die Ablauflehre beinhaltet die Arbeitsvereinigung, Arbeitsverteilung, Arbeitsteilung und Gruppenarbeit sowie die Arbeitsbesetzung.

"Damit wird das gesamte Betriebsgeschehen auf der einen Seite (von oben) aus der Aufgabe abgeleitet, zum anderen (von unten) von seinen Elementen, den Arbeitsleistungen, her betrachtet."[2]

Als Idealprinzipien der Organisation nennt Nordsieck das Harmonieprinzip oder das Prinzip der Entsprechung, das sich in einer vollkommenen Zielentsprechung und Rationalität aller Einzelteile der Organisation und vollkommenen Harmonie ihres Zusammenhangs niederschlägt, sowie das Entwicklungsprinzip, das der stetigen Veränderung der Betriebsaufgabe Rechnung trägt.[3]

1) Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, a.a.O., S. 69
2) Lehmann, H., Organisationslehre I, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1155
3) vgl. Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, a.a.O., S. 47 f

Aus diesen Oberprinzipien leitet Nordsieck Unterprinzipien, wie z.B. das Prinzip der Aufgabengliederung, das der aufgabenmäßigen Betriebsgliederung, das der Verwaltungszentralisation und das der Rhytmenabgestimmtheit als Unterprinzipien des Harmonieprinzips, und das Prinzip der Initiative, das der Unmittelbarkeit der Verwaltung, das der Funktionseinheit, das der Lagerbildung und der variablen Ablaufgestaltung als Unterprinzipien des Entwicklungsprinzips.[1)]

"Die Organisationslehre von Nordsieck fand bei ihrem Erscheinen wenig Verständnis, eher Ablehnung. Der Praxis war sie zu theoretisch, die Betriebswirtschaftslehre fand sie abwegig[2)]. Erst nachdem sich die 'Grundlagen der Organisationslehre', 30 Jahre lang immer wieder angezweifelt, doch als tragbar erwiesen haben, wird die damalige Leistung anerkannt."[3)]
So würdigt Lehmann die Leistung Nordsiecks wie folgt:
"Der Ansatz an der Aufgabe und die Trennung der Organisationsbetrachtung in Aufbau- und Ablauforganisation sowie das klare und geschlossene - wenn auch komplizierte- terminologische System ... tragen entscheidend zum Ausbau einer betriebswirtschaftlichen Organisationslehre bei."[4)]

1) vgl. Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, a.a.O., S. 48
2) "Die Betriebswirtschaftslehre hat den Versuch Nordsiecks, ihr die Grundlagen einer Organisationslehre zu geben, nicht zur Kenntnis genommen. Nur Walb, dessen Schüler er war, griff einige seiner Gedanken auf und brachte sie in seiner 1938 erschienenen 'Kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre'. Schmalenbach sah sich in seinen letzten Lebensjahren von der Entwicklung der Betriebsprobleme in der Praxis genötigt, die Ausweitung der Betriebswirtschaftslehre auf das organisatorische Gebiet zu betreiben." Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren, a.a.O., S. 33 f
3) Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren, a.a.O., S. 25
4) Lehmann, H., Organisationslehre I, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1155

Ebenfalls im Jahr 1934 erscheint die Arbeit von Hennig[1]. Hennig geht von der Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns seitens der Unternehmungen aus.[2] Zur wirtschaftlichen Erfüllung ihrer Zwecke bedürfen die Unternehmungen einer Organisation.[3]

Damit betont Hennig die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit als Organisationsmaßstab.

Unter Organisation versteht Hennig die Gesamtheit bedingt allgemeingültiger Regelungen, nach denen sich das Leben eines Betriebes bzw. der Verkehr zwischen Betrieben abspielt, daneben auch die Tätigkeit des Organisierens, die das Schaffen solcher Regelungen beinhaltet.[4][5]

Als Wissenschaften, die neben der Betriebswirtschaftslehre für die betriebswirtschaftliche Organisationslehre von Bedeutung sind, nennt Hennig Soziologie, Psychologie, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Geographie und Kriegswissenschaft.

Zwei Problemgruppen sind Hauptgegenstand der Arbeit Hennigs: die Arbeitsgliederung und der Arbeitsablauf.

---

1) Hennig, A.W., Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934
2) vgl. ebd. S. 1
3) vgl. ebd. S. 3
4) vgl. ebd. S. 3 f
5) Hennig bezieht sich dabei auf die Begriffsfassung Nordsiecks, der unter Organisation ein System geltender organisatorischer Regelungen versteht.
vgl. Nordsieck, F., Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 1

Der Problembereich der Arbeitsgliederung beinhaltet die Gliederung der Betriebsaufgabe in Teilaufgaben (Aufgabengliederung)[1], die darauf aufbauende Schaffung von geeigneten Arbeitsbereichen für Personen und Personengruppen (Arbeitsgliederung)[2)3)] sowie die Stellenbesetzung, im Rahmen derer Hennig auch die Regelung der Vertretung insbesondere leitender Personen behandelt.[4)]

Der Problemkreis des Arbeitsablaufs beinhaltet das zeitliche "Hinter- und Nebeneinander von Vorgängen an Objekten, ausgeführt durch Subjekte an Orten gegebenenfalls auf Grund von Unterlagen und mit Hilfe von Werkzeugen"[5)]. Mittel zur Lösung dieser Probleme sind schaubildliche Darstellungen wie Arbeitsablaufpläne, Verkehrspläne, Besetzungspläne und Hilfspläne.[6)]

Die Arbeit Hennigs, die sich sehr stark auf empirisches Material stützt, "ist erheblich stärker technisch ausgerichtet, als die vor ihr erschienenen Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre"[7)].

Auch Riester schloß 1934 seine Untersuchungen über die Organisation ab.[8)]
Als wesentlichen Bestandteil seines Systems nennt Riester die Auswahl.[9)]

1) vgl. Hennig, K.W., Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 71
2) vgl. ebd. S. 76
3) Hieraus ergibt sich auch der Instanzenaufbau des Betriebes.
4) vgl. ebd. S. 101
5) ebd. S. 140
6) vgl. ebd. S. 140 ff
7) Lehmann, H., Organisationslehre I, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1156
8) vgl. Riester, W., Die Organisation, in: Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Drittes Buch, Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb (Arbeit), Berlin 1936, S. 108, Anm. 1
9) vgl. ebd. S. 119, Anm. 1

Die Auswahl beinhaltet die Teilbereiche der Vorauslese, der Prüfung und der positiven Auswahl, der Schulung.[1] "Voraussetzung für jede Gruppierung von Kräften und Mitteln für einen bestimmten Zweck[2] ist eine bestimmte Auswahl, das heißt, eine Heranholung und Begünstigung der für den Wirtschaftsbetrieb unter Berücksichtigung des organisatorischen Zieles geeigneten Mittel und Verfahren und eine Behinderung und Ausscheidung der ungeeignet erscheinenden Bedingungen."[3]

Der Mensch ist bei Riester Grundlage jeder betrieblichen Organisation.[4] Damit "steht am Anfang der Klärung jeder betrieblichen Organisation die Lehre vom Menschen, die Menschenkunde"[5].

Als Hauptschwierigkeit aller betrieblichen Organisationen sieht Riester die "Gleichschaltung von Mensch und Aufgabe"[6] an. Zwischen dem Menschen als Aufgabenträger und den Aufgaben selbst bestehen Beziehungen, die Riester in Anlehnung an Nordsieck Funktionen nennt.[7]

1) vgl. Riester, W., Die Organisation, in: Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Drittes Buch, a.a.O., S. 122 ff
2) Das ist gleichbedeutend mit: Voraussetzung für jede Organisationstätigkeit ...
3) ebd. S. 119
4) vgl. ebd. S. 111
5) ebd. S. 112
6) ebd. S. 113
Die gleiche Auffassung vertritt auch Prion in seiner Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Drittes Buch, S. 85
7) vgl. Riester, W., Die Organisation, in: Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Drittes Buch, a.a.O., S. 113
vgl. Nordsieck, F., Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 21

Aufgabenträger und Aufgaben sind so zu verbinden, daß "eine restlose Überdeckung von Aufgabe und Aufgabenträger erfolgt"[1].
Der Prozeß des Organisierens erfolgt in den Stufen der Aufgabengliederung, Aufgabenverkettung und Leitung.

Theisingers Beitrag zur Organisationslehre[2] steht unter zwei Hauptgesichtspunkten, dem der organisatorischen Gestaltung[3] mit den Organisationsgrundsätzen Ordnung der Zwecksetzungen und Kräfte, Spezialisierung, Mechanisierung, Konzentration, Zentralisation und Vereinheitlichung, und dem der organisatorischen Erhaltung[4] mit den Prinzipien der Elastizität, der Sicherung der Mindestwirkung und der Kontrolle.

"Der Mensch, der noch bei Riester im Mittelpunkt stand, tritt nun zurück hinter der Ordnung der Zwecksetzungen und Kräfte."[5]

Böhrs, ein Schüler Hennigs, geht in seinen "Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb"[6] unter besonderer Herausarbeitung soziologischer und sozialpsychologischer Zusammenhänge auf die Probleme der Arbeitsgliederung und der Gestaltung des Ablaufs der menschlichen Arbeit ein.

1) Riester, W., Die Organisation, in: Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Drittes Buch, a.a.O., S. 113
2) Theisinger, K., Grundsätze der Betriebsorganisation, in: Theisinger, K., Hrsg., Die Führung des Betriebes, a.a.O., S. 141 - 151
3) vgl. ebd. S. 142
4) vgl. ebd. S. 145
5) Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren, a.a.O., S. 33
6) Böhrs, H., Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb, Berlin 1943

Ausgehend von der Tatsache und der Notwendigkeit der Arbeitsteilung[1] untersucht Böhrs die psychischen Wirkungen der Arbeitsteilung auf den arbeitenden Menschen.
Dabei erwähnt Böhrs einerseits die Nachteile der Arbeitsteilung, die in der Eintönigkeit und Entseelung der Arbeit liegen[2], andererseits die großen Vorteile der Arbeitsteilung, die in der Steigerung der Produktivität liegen.[3]

Zur Durchführung der Arbeitsgliederung entwickelt Böhrs mehrere Formen und Prinzipien.[4]

1) Die Arbeitsteilung ergibt sich nach Böhrs aus fünf Verursachungsgesetzen:
   1. Das Gesetz der begrenzten Fähigkeiten des Menschen
   2. Das Gesetz der steigenden Arbeitsbeherrschung durch qualitative Begrenzung der Arbeitsaufgaben
   3. Das Gesetz des begrenzten Fassungsvermögens des Menschen
   4. Das Prinzip der Verbesserung des Verhältnisses der Ausbildungsdauer zur Dauer der effektiven Berufsausübung
   5. Das Prinzip der teilweisen Ablösung menschlicher Arbeit durch sachliche Arbeitsmittel.

   vgl. Böhrs, H., Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb, a.a.O., S. 24 ff
2) vgl. ebd. S. 30
3) vgl. ebd. S. 30
4) Böhrs nennt insbesondere folgende Formen und Prinzipien der Arbeitsgliederung:
   Gliederung nach
   a) Grundaufgaben (Gestaltung, Herstellung und Vertrieb der Erzeugnisse)
   b) Grund- und Funktionsaufgaben (Ausgliederung und Verselbständigung von Funktionen)
   c) Erzeugnissen und anderen Arbeitsobjekten
   d) gleichen oder ähnlichen Verrichtungen
   e) Anforderungen an die Bearbeiter
   f) zeitlich hintereinander folgenden Arbeitsabschnitten
   g) Orten, wenn die Arbeitsausübung ortsgebunden ist
   h) der Kapazität technischer Anlagen
   i) den Grenzen der optimalen Größe geschlossener Arbeitsbereiche
   k) jeweiligen Bedürfnissen.

   vgl. Böhrs, H., Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb, a.a.O., S. 96

Aufbauend auf der Aufgabengliederung und den dabei ermittelten Teilaufgaben und Arbeitsbereichen[1] behandelt Böhrs das Problem der Gestaltung des Ablaufs der menschlichen Arbeit, die Frage, "welche Teilarbeiten die einzelnen Bearbeiter an dem Auftrag zu erledigen haben, und in welcher Reihenfolge dies zu geschehen hat"[2].
Mittel zur Problemlösung ist der Arbeitsablaufplan.[3]
Dabei wendet sich Böhrs gegen die schaubildliche Darstellung durch Zeichen oder Symbole, wie Nordsieck sie empfiehlt, da "diese modernen Hieroglyphen doch mehr Verwirrung als Nutzen"[4] stiften.
Als Idealtyp der Ablaufformen nennt Böhrs die Fließarbeit, wo "sich die einzelnen Arbeitsvorgänge eines zusammenhängenden Arbeitsablaufs in zeitlich ununterbrochener Folge"[5] aneinanderreihen.

Eine Gesamtdarstellung der Organisationsprobleme gibt, vorwiegend aus praktischer Sicht, Gerwig in seinem 1947 erschienenen Werk "Organisation und Führung industrieller Unternehmungen"[6].
Dabei geht er vor allem auf die funktionale Gliederung ein. Die genaue Feststellung der Funktionen bildet die Grundlage für eine richtige Arbeitsgliederung; ferner dient sie zur Bestimmung der Anforderungen an den Einzelnen, die den Berufsbildern zugrundeliegen.
Daneben zeigt Gerwig, wie Organisation und Rechnungswesen zusammenhängen: Die Art, wie die Kosteninformationen gesammelt werden, kann seiner Auffassung nach die Organisation fördern oder hemmen.

1) vgl. Böhrs, H., Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb, a.a.O., S. 94
2) ebd. S. 119
3) vgl. ebd. S. 120
4) ebd. S. 120
5) ebd. S. 124
6) Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, Zürich 1947

Aufbauend auf seinem Werk "Pretiale Wirtschaftslenkung Band 1"[1] behandelt Schmalenbach im 2. Band[2] Organisationsprobleme aus der Sicht der Anwendung pretialer Möglichkeiten in der Betriebsorganisation.
Hauptproblem ist die Frage nach zentraler oder dezentraler Verwaltung.[3] Den Unterschied zwischen diesen beiden Systemen sieht Schmalenbach darin, daß die zentrale Betriebsorganisation mit bürokratischen, und die dezentrale Betriebsorganisation mit pretialen Mitteln arbeitet.[4]
Während bei der bürokratischen Betriebslenkung die "bei Leistungen der Dienststellen untereinander angewendeten Verrechnungspreise lediglich Abrechnungswerte sind"[5], haben sie "bei pretialer Betriebslenkung auch den Charakter von Lenkpreisen"[6]. Voraussetzung für die pretiale Lenkung ist eine Gliederung der Aufgaben des Betriebs in Funktionskreise und eine Gliederung des Gesamtbetriebs in Dienststellen.[7]
Schmalenbach wendet sich dabei gegen eine unüberlegte funktionale Gliederung des Gesamtbetriebes in Dienststellen, denn sie führt seiner Auffassung nach zur Bürokratisierung.[8]
Eine pretiale Lenkung kann nur dann Erfolg versprechen, wenn die Abteilungsleiter ein Interesse an den wertmäßigen Ergebnissen ihrer Abteilungen haben, wenn die Gliederung der Abteilungen den Bedürfnissen der pretialen Betriebslenkung folgt, wenn die obersten Betriebsleitungen sich des

1) Schmalenbach, E., Pretiale Wirtschaftslenkung Band 1, Die optimale Geltungszahl, Bremen-Horn 1947
2) ders. Pretiale Wirtschaftslenkung Band 2, Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1948
3) vgl. ebd. S. 6
4) vgl. ebd. S. 6
5) ebd. S. 9
6) ebd. S. 9
7) vgl. ebd. S. 18 f
8) vgl. ebd. S. 22

häufigen Dreinredens enthalten, wenn die Verrechnungspreise der optimalen Geltungszahl entsprechen und wenn ein straff organisiertes zentrales Rechnungswesen besteht.[1)]
Die Vorteile der pretialen Lenkung sieht Schmalenbach darin, daß 1. der pretiale Verwaltungsapparat im Regelfalle kleiner ist als bei der bürokratischen Form,
2. die pretiale Betriebslenkung das Wertungsdenken im Betrieb fördert,
3. den nachgeordneten Betriebsleitern Entscheidungsfreiheit gegeben wird,
4. durch die Entscheidungsfreiheit der Betriebsleiter wegen der Praxisnähe bessere Entscheidungen gefällt werden,
5. bei dezentraler Organisation das Prinzip der Mannigfaltigkeit besser zur Geltung kommt,
6. für die Auswahl von Gruppen- und Abteilungsleitern gute Informationen vorhanden sind.[2)]

Ulrich greift in seinem 1949 erschienenen Werk "Betriebswirtschaftliche Organisationslehre"[3)] auf die von Nordsieck geschaffenen Grundlagen zurück.[4)] Er leitet die betriebswirtschaftliche Organisationslehre zum einen aus der allgemeinen Organisationslehre[5)], zum anderen aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre[6)] ab.

1) vgl. Schmalenbach, E., Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2, a.a.O., S. 12
2) vgl. ebd. S. 15 f
3) Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949
4) "Der Schweizer Ulrich ist der erste, der die Bedeutung der Nordsieckschen Untersuchungen erkennt." Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren, a.a.O., S. 48
5) vgl. Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 53 ff
6) vgl. ebd. S. 56 ff

Ausgehend von den wesentlichen Elementen der Unternehmungsorganisation, der Unternehmungsaufgabe, den daraus abgeleiteten Einzelaufgaben und den Aufgaben- und Arbeitsträgern, die die Einzelaufgaben durch ihre Arbeitsleistungen lösen[1], geht Ulrich auf die Organisation der Unternehmung getrennt nach Aufbauorganisation[2] und Ablauforganisation[3] ein.
Im Rahmen der Aufbauorganisation behandelt Ulrich die Stellengliederung, die Verkehrswege und den Instanzenaufbau, die Organisationsformen[4] sowie mögliche Fehler im organisatorischen Aufbau.
Im Rahmen der Ablauforganisation geht Ulrich auf die Aufteilung der notwendigen Arbeitsleistungen auf verschiedene Subjekte, auf die Anordnung der Arbeitsplätze nach der Art der Verrichtung oder nach der Arbeitsfolge und auf die Arbeitsvorbereitung ein.

Behlert sieht den Menschen in der Organisation einmal rein sachlich als Organisationsfaktor, zum anderen als menschliches Wesen mit den sich hieraus ergebenden Konsequenzen, den Ansprüchen auf Mitempfinden und Mitfühlen. Zwischen diesen zwei Betrachtungsweisen muß nach Behlerts Auffassung eine Synthese gebildet werden.[5][6]

1) vgl. Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 112
2) vgl. ebd. S. 113 - 185
3) vgl. ebd. S. 186 - 220
4) Ulrich behandelt hier insbesondere Linienorganisation, Stab-Linienorganisation und funktionale Organisation.
5) vgl. Behlert, K., Vom Organisieren, Anregungen, Gedanken und systematische Darstellung der praktischen Organisations-Arbeit, Stuttgart 1949, S. 131
6) Damit deutet Behlert die Notwendigkeit einer integrierenden Betrachtungsweise an; er bemüht sich jedoch nicht, die integrierenden Zusammenhänge herauszuarbeiten.

In seiner sozial ausgerichteten Darstellung entwickelt Behlert Grundsätze für Menschenbehandlung und Zusammenarbeit, wie zum Beispiel die Grundsätze Gerechtigkeit, Wohlwollen, Tadel, Drohungen und Gelassenheit als Grundsätze der Menschenbehandlung[1] und die Grundsätze höflicher Ton, ruhige Arbeitsabwicklung, Unterbinden von Intrigen und gegenseitige Zuvorkommenheit und gegenseitige Hilfsbereitschaft als Grundsätze der Zusammenarbeit[2]. Ferner zeigt er die Zusammenhänge zwischen persönlicher Freiheit der Organisationsmitglieder und der Organisationsform: "Jede Organisationsform oder Methode hat dem Menschen zu dienen ... . Die Organisationsform darf niemals die Würde des Menschen verletzen."[3]
Eine soziologische Darstellung der Mensch-Mensch-Beziehungen und der informellen Organisationsaspekte ist in diesem Werk noch nicht festzustellen.

Unter überwiegend praktischem Aspekt stehen die Arbeiten des Arbeitskreises Dr. Krähe.[4]
Während sich die Arbeit "Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung" auf sämtliche Stufen der betrieblichen Leitungshierarchie bezieht, wird in "Leitungsorganisation" nur die Organisation der obersten Unternehmensführung untersucht, mit dem Ziel, die verschiedenen Organisationsmöglichkeiten in ihren Abhängigkeiten von Größe, Rechtsform, Gegenstand und Entwicklung der Unternehmung und von den sich ändernden wirtschaftlichen Verhältnissen aufzuzeigen.[5]

1) vgl. Behlert, K., Vom Organisieren, Anregungen, Gedanken und systematische Darstellung der praktischen Organisationsarbeit, a.a.O., S. 160 f
2) vgl. ebd. S. 161
3) ebd. S. 163
4) Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Vereinigung, Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln, Opladen 1950
dies., Leitungsorganisation, Köln 1958
5) vgl. dies., Leitungsorganisation, a.a.O., S. 5

Schnutenhaus untersucht in seiner "Allgemeinen Organisationslehre" die Elemente der Organisation und entwickelt darauf aufbauend siebzehn Grundsätze des Organisierens.[1)]

Mechler geht aus überwiegend praktischer Sicht auf Probleme der Aufbau- und Ablauforganisation, der Personalführung und Personalschulung sowie der Organisationskontrolle ein. Dabei stützt er sich in starkem Umfange auf die anglo-amerikanische Managementliteratur.[2)]

Acker befaßt sich mit der Analyse von Organisationsstruktur und Organisationsablauf.
Die Organisationsanalyse soll, basierend auf der Aufnahme des Istzustandes, die kritische Beurteilung einer Organisation und die Entwicklung von Alternativmöglichkeiten oder die Festlegung einer Soll-Organisation ermöglichen.[3)]
Acker deutet bei der Analyse der Organisationsstruktur zwar die Existenz informeller Gruppen in der Unternehmung an und weist auf ihren Einfluß auf die Informationen und Entscheidungen in der Unternehmung hin[4)], und zeigt Möglichkeiten der Darstellung der informellen Organisation auf, weist jedoch darauf hin, daß deren Deutung heute noch weitgehend eine Sache der Intuition ist.[5)]
Damit verzichtet er auf die Herausarbeitung der integrierenden Zusammenhänge zwischen formaler und informaler Organisation, weswegen er auch nicht der integrierten betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zugerechnet werden kann.

1) vgl. Schnutenhaus, O.A., Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951
2) vgl. Mechler, H., Management, Motor der Produktivität, Stuttgart 1956
3) vgl. Acker, H.B., Organisationsanalyse, 2. erw. Aufl., Baden-Baden, Bad Homburg 1966, S. 9 ff
4) vgl. ebd. S. 67
5) vgl. ebd. S. 67 f

2 Die Entwicklung im englischsprachigen Raum

Die Entwicklung der klassischen Organisationslehre baut im englischsprachigen Raum auf Taylor und seiner Scientific-Management-Idee auf.

Ausgangspunkt der Überlegungen Taylors ist die "tagtägliche Vergeudung menschlicher Arbeitskraft durch ungeschickte, unangebrachte und unwirksame Maßnahmen"[1] und durch das "sich-um-die-Arbeit-Drücken"[2)3)] der Arbeiter. Daher propagiert Taylor den Ersatz der bisher üblichen Faustregeln durch die Prinzipien einer Verwaltung auf wissenschaftlicher Grundlage.[4)]

Als Alternative zum bisher üblichen Initiativsystem, einem Lohnanreizsystem, bei dem die Aufgabenlösung ganz dem Arbeiter überlassen wurde, entwickelt Taylor ein neues System, in dem die Aufgabenlösung mindestens zur Hälfte, nämlich Arbeitsvorbereitung und Arbeitsverteilung, von der Leitung übernommen wird. Dem Arbeiter wird somit ein Pensum vorgegeben, das bestimmt, was getan werden soll, wie und mit welchen Werkzeugen es getan werden soll, und in welcher Zeit die Arbeit zu erledigen ist.[5)] Grundlage für die Bestimmung dieses Pensums sind die Zerlegung des Gesamtarbeitsvorgangs in seine grundlegenden Operationen und die Zeitmessung für die Einzeloperationen.[6)]

---

1) Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 2
2) ebd. S. 12
3) vgl. auch dens., Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten, dt. Übers. v. "Shop Management, New York 1903" durch Wallichs, A., 3.Aufl., Berlin 1917, S. 8 f
4) vgl. Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 30
5) vgl. ebd. S. 41
6) vgl. ebd. S. 125 f

Alle falschen, zeitraubenden und nutzlosen Bewegungen sind nun zu eliminieren. Nach Beseitigung aller unnötigen Bewegungen können die schnellsten und besten Bewegungen und die besten Arbeitsgeräte tabellarisch in Serien geordnet zusammengestellt werden.[1)]
Diese Zusammenstellung der schnellsten und vorteilhaftesten Einzelbewegungen gilt als Norm. Diese Norm soll nicht als Maximalleistung verstanden werden, sondern als die Leistung eines, für die entsprechende Arbeit geeigneten, gut geschulten, Arbeiters.

In diesem System entwickelt Taylor, zurückgreifend auf das Differentiallohnsystem[2)], ein Differenzlohnverfahren, das den Arbeiter sehr stark zur Einhaltung der veranschlagten Fertigungszeit drängt.[3)]

Ferner untersucht Taylor die Leitungsfunktionen von Meistern und Vorarbeitern und entwickelt insbesondere für Werkstätten ein neues Leitungssystem, das Funktions- oder Tätigkeitssystem. Dieses System wird von den Anhängern des Taylorismus später auf alle Bereiche der Organisation ausgedehnt.
Träger des Systems sind bei größeren Fabriken acht Meister, vier Ausführungsmeister[4)], die sich zur Beaufsichtigung und Anweisung stets in der Werkstatt aufhalten, und vier Meister im Arbeitsbüro[5)], die für Arbeitsanweisungen, Einzelheit der Arbeit, Vorschriften über die Arbeitszeit und Aufrechterhaltung der Disziplin verantwortlich sind.

1) vgl. Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 126
2) vgl. Taylor, F.W., Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten, a.a.O., S. 20
3) vgl. ebd. S. 42 f
4) das sind: Verrichtungsmeister, Geschwindigkeitsmeister, Prüfmeister und Instandhaltungsmeister
5) das sind: Arbeitsverteiler, Unterweisungsbeamter, Zeit- und Kostenbeamter und Aufsichtsbeamter

Zusammenfassend lassen sich drei Hauptforderungen oder -Prinzipien Taylors nennen:

"(1) Use time and methods study to find the one best way of performing a job. By the best way is meant the way that permits the largest average rate of production over the day.

(2) Provide the worker with an incentive to perform the job in the best way and at a good pace. In general, do this by giving him a specified bonus over day rates if he meets the standard of production.

(3) Use specialized experts (functional foremen) to establish the various conditions surrounding the worker's task - methods, machine speeds, task priorities, etc."[1)]

"Taylor hatte übrigens keineswegs die Absicht, irgendwelche allgemeinen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu gewinnen. Vielmehr ist er der typische Vertreter der organisatorischen Kleinarbeit, er setzt die wissenschaftliche Lupe gewissermaßen am untersten Ende an. Was er untersucht, ist nur das, was er selbst kennt, erlebt und geschaffen hat."[2)]

"Taylor hat die amerikanische Industrie nie durch die Brille des Universitätsprofessors betrachtet."[3)] Vielmehr begann er als kleiner Lehrling, dem es durch zähen Fleiß in einem Studium nach Feierabend gelang, den Ingenieurgrad des Steven Institutes zu erlangen.[4)]

Taylor lernte die Unerbittlichkeit und Härte kennen, unter der in dieser Zeit die Arbeiter litten: "Arbeitskräfte waren mit weniger Mühe und Kosten zu ersetzen als Maschinenteile."[5)]

1) March, J.G., Simon, H.A., Organizations, Eigth Printing, New York, London, Sydney 1966, S. 19 f
2) Nordsieck-Schröer, F., Organisationslehren, a.a.O., S. 15
3) Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 32
4) vgl. ebd. S. 32
5) ebd. S. 32

Gegen diese Härte und Unerbittlichkeit stellte Taylor folgende Forderung auf: "An Stelle der Strenge und Härte muß Gerechtigkeit, an Stelle der Faustregeln muß Organisation treten; die aufeinanderprallenden Meinungen einzelner müssen durch objektives Wissen verdrängt, an Stelle des Menschen muß das System gestellt werden."[1)]
Dies ist das eigentliche Anliegen Taylors, seine "underlying philosophy".

Wurden seine praktischen Methoden begeistert aufgenommen, so geriet seine underlying philosophy schnell in Vergessenheit.

So ist der Satz Wittes "Auf der Zeitermittlung, auf der zur Ausführung gebrauchten Zeit beruht das ganze Taylor-System"[2)] charakteristisch für die Fehleinschätzung des Taylor'schen Anliegens.

"Es mag paradox erscheinen, daß die Kritik an Taylor und die falsche Auslegung seiner Lehre die praktische Anwendung seiner Methoden mehr förderten als hinderten. Taylors Methoden wurden ohne tiefere Ergründung meist mechanisch angewandt, während vielen Problemen, die er aufwarf und vor denen er warnte, kaum Beachtung geschenkt wurde. Die Tore der Industrie öffneten sich weit für Taylors Stoppuhr und Rechenschieber, aber Taylor selbst (und seine underlying philosophy, Anm. d. Verf.) fand keinen Eintritt. Es darf uns deshalb nicht verwundern, wenn man in Taylor, wegen seines Strebens nach Efficiency, wegen seiner unerbittlichen Vorschriften und seines strengen Systems, einen modernen 'industriellen Machiavelli' sah."[3)]

1) Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 7
2) Witte, I.M., Kritik des Zeitstudienverfahrens, Berlin 1921, S. 12
3) Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 40

Auch die Mitarbeiter Taylors, insbesondere Emerson[1], Gantt[2], sowie Frank und Lillian Gilbreth[3] halfen den Gedanken des "Scientific Management" zu verbreiten.

Hervorzuheben sind hierbei die Arbeiten von Frank und Lillian Gilbreth, die sich mit wissenschaftlicher Betriebsführung im Allgemeinen sowie mit Bewegungsstudien im Besonderen befassen.

Robinson[4] geht auf verschiedene Aspekte der Aufbauorganisation ein.
Er untersucht acht grundlegende Faktoren beziehungsweise Prinzipien, die für eine wirkungsvolle Organisation von Bedeutung sind.

Erstes Grundprinzip für die Unternehmungsorganisation ist eine genau definierte und stabile Unternehmenspolitik.[5]
Diese Unternehmenspolitik bestimmt die Ziele der Unternehmung und die zur Zielerreichung geeigneten Methoden. General Policies geben die allgemeinen Ziele und Prinzipien der Unternehmung an.

1) Emerson, The Twelve Principles of Efficiency, New York 1911
2) Gantt, H.L., Work, Wages and Profits, New York 1911
ders., Organisation der Arbeit, dt. Übers. v. Meyenberger, F., Berlin 1922
3) Gilbreth, F.B., Gilbreth, L., Fatigue-Study, New York 1916
dies., Applied Motion Study, New York 1917
dies., Motion Study for the Handicapped, London 1920
Gilbreth, F.B., Field System, New York, Chicago 1908
ders., Concrete System, New York 1908
ders., Bricklaying System, New York, Chicago 1909
ders., Motion Study, New York 1911
ders., Primer of Scientific Management, New York 1912
4) Robinson, M., Fundamentals of Business Organization, New York 1925
5) vgl. ebd. S. 1 - 33

Major Policies bestimmen unter Berücksichtigung der General Policies die Ziele und Prinzipien einzelner großer Bereiche, z.B. des Finanzbereichs, des Produktionsbereichs, des Personalbereichs oder des Absatzbereichs. Da diese Major Policies es ermöglichen sollen, die Tätigkeit der einzelnen Bereiche des Unternehmens auf die Ziele des Unternehmens auszurichten, ist es notwendig, daß die Major Policies eine homogene Gruppe bilden und sich in Komplementarität zueinander befinden.[1)]
Departmental Policies legen unter Berücksichtigung der Major Policies die Handlungsprinzipien innerhalb der einzelnen Bereiche fest.[2)]
Da es hierbei zu einer Überspezialisierung kommen kann, bei der der Blick für die Gesamtorganisation verlorengehen kann, ist eine periodische Überprüfung all dieser Ziele und Prinzipien notwendig, um ihr Verhältnis zueinander und ihre Stellung in der Gesamtorganisation zu bestimmen.[3)]

Zweites Grundprinzip für die Unternehmensorganisation ist die Funktionalisation.[4)]
Darunter versteht Robinson die Grundlage der Organisation, die sicherstellt, daß alle Aufgaben des Unternehmens erfaßt werden, gleiche oder ähnliche Aufgaben zusammengefaßt werden und unter die Leitung, Aufsicht und Kontrolle qualifizierter Mitarbeiter gestellt werden. Jeder dieser Mitarbeiter sollte dabei nur eine oder wenige Aufgaben übernehmen.

1) vgl. Robinson, W., Fundamentals of Business Organization, a.a.O., S. 7
2) vgl. ebd. S. 28
3) vgl. ebd. S. 28 f
4) vgl. ebd. S. 34 - 75

Funktionalisation bedeutet somit Analyse und Synthese von Aufgaben mit dem Ziel einer dezentralisierten Spezialisierung, die einen größtmöglichen Erfolg von Einzel- und Gruppenarbeit sicherstellt.
Somit ist Funktionalisation ein Meilenstein wissenschaftlicher Organisation.[1)]
Der Prozeß der Erstellung einer funktionalen Organisation vollzieht sich in drei Stufen:

1. Studium der bestehenden Organisation und Erfassung der Aufgaben innerhalb dieser Organisation (Preliminary Analysis).
2. Zusammenfassung gleicher oder ähnlicher Aufgaben zu Bereichs- oder Abteilungsaufgaben ohne Berücksichtigung personenbezogener Faktoren (The Development and Construction of Basic Functional Organization).
3. Schaffung der endgültigen Organisation durch Kombination der Basic Functional Organization mit persönlichen Faktoren und anderen Begrenzungsfaktoren (The Construction of the Actual Organization).[2)]

Die endgültige Organisation soll anschließend in einem funktionalen Organisationsschaubild und einem personellen Organisationsschaubild anschaulich niedergelegt werden. Diese Schaubilder sind von großer Bedeutung, denn sie zeigen in anschaulicher Weise die Stellung jeder Aufgabe und jeder Person in der Gesamtorganisation.[3)]

Drittes Grundprinzip für die Unternehmensorganisation ist das bereits von Taylor formulierte Prinzip: "The right man in the right place".[4)]
Die Funktionalisation, die Aufspaltung der Gesamtaufgabe der Organisation in viele spezielle Teilaufgaben, begünstigt die wissenschaftliche Personalauswahl und Stellenbesetzung.[5)]

1) vgl. Robinson, W., Fundamentals of Business Organization, a.a.O., S. 36
2) vgl. ebd. S. 51 ff
3) vgl. ebd. S. 73 f
4) vgl. ebd. S. 76 - 106
5) vgl. ebd. S. 96

Auf der Basis der Funktionalisation werden in der Unternehmung Stellen geschaffen, die an den Stelleninhaber sehr unterschiedliche Anforderungen stellen. Das in der Unternehmung vorhandene Arbeitskräftepotential ist nun auf diese Stellen entsprechend der individuellen Fähigkeit des Einzelnen aufzuteilen.
Stellenanforderung und Fähigkeit des Stelleninhabers sollen so koordiniert werden, daß jede Stelle in der Unternehmung mit einem Stelleninhaber besetzt ist, der aufgrund seiner physischen und psychischen Eigenschaften diese Stelle besser ausfüllt, als irgendeine andere Stelle.[1)]
Dabei treten vor allem folgende drei Probleme auf:

1. Ermittlung der Anforderung der Stellen.
   Hierzu dient die Aufgabenanalyse (Job-Analysis), die logischerweise als Nebenprodukt bei der funktionalen Organisation anfällt.
2. Ermittlung der Fähigkeiten der Arbeitnehmer.
   Hierzu dienen physische Prüfungen, Handlungstests und psychologische Tests. Zur Verbesserung dieser Fähigkeiten kann auch von der Möglichkeit der Schulung Gebrauch gemacht werden.
3. Zuordnung des richtigen Mannes auf den richtigen Platz.
   Da der einzelne Arbeitnehmer aufgrund mangelnder Information nicht in der Lage ist, eine seinen Fähigkeiten angemessene Stelle in der Organisation zu finden, muß sie von der Unternehmensführung für ihn bestimmt werden. Unter Berücksichtigung der Stellenanforderung und seiner Fähigkeiten und evtl. unter Einsatz der Schulung wird der Arbeitnehmer der Stelle zugeordnet, die für ihn am geeignetsten erscheint.
   Damit ist der rationellste Einsatz des Faktors Arbeit gewährleistet, und eine unnötige Ermüdung aufgrund physischer Überlastung wegen falschen Arbeitseinsatzes wird vermieden.

1) vgl. Robinson, M., Fundamentals of Business Organization, a.a.O., S. 86

Viertes Grundprinzip für die Unternehmensorganisation ist das Prinzip der Leitung.[1)]
Die Leitung ist der Faktor, der das Tätigwerden der gesamten Organisation steuert. Sie ist die Quelle aller Entscheidungen und Ursprung aller Beurteilungen.
Existenz und Erfolg der Unternehmung hängen damit von ihr ab.
Die Leitung erfolgt durch Entscheidungen[2)] über die Unternehmenspolitik, die "Standards", beste Methoden zur Lösung bestimmter Aufgaben, und durch mündliche und schriftliche Anweisungen. Eine systematische Organisation in der Unternehmung stellt dabei für die Leitung eine wesentliche Hilfe dar.

Fünftes Grundprinzip für die Unternehmensorganisation ist die Überwachung.[3)]
Sie stellt eine unvermeidbare Ergänzung der Leitung dar, indem sie die Ausführung der Anweisungen der Leitung überwacht. Die Überwachung ist die Kraft, die die einzelnen Teile der Organisation miteinander verbindet. Damit kann die Überwachung auch als Koordinationselement verstanden werden.[4)]

Sechstes Grundprinzip für die Unternehmensorganisation ist die Kontrolle.[5)]
Die Kontrolle gibt den Organisationsmitgliedern genaue Informationen über den Erfolg derzeitiger, vergangener und zukünftiger geplanter Maßnahmen der Unternehmung.

1) vgl. Robinson, W., Fundamentals of Business Organization, a.a.O., S. 107 - 136
2) Robinson geht in seinen Ausführungen bereits auf einige Grundlagen rationaler Entscheidungsfindung ein. vgl. ebd. S. 109 ff
3) vgl. ebd. S. 137 - 146
4) vgl. ebd. S. 146
5) vgl. ebd. S. 147 - 181

Damit ist sie ein Maßstab für Erfolg und Mißerfolg der Unternehmung und für den Wert der Methoden und Mittel, die die Unternehmung einsetzt.[1)]
Die Kontrolle ermöglicht eine rationale Unternehmensleitung bei dezentraler Ausführung, eine Erfolgsprognose, eine Beseitigung von Engpässen und eine Prognose über die allgemeine Geschäftsentwicklung.[2)]

Als siebtes Grundprinzip für die Unternehmensorganisation nennt Robinson das Prinzip der Delegation und Koordination von Autorität und Verantwortung.[3)]
Gute Unternehmensführung erfordert eine Dezentralisation der Ausführung. Die Delegation von Leitungs-, Überwachungs- und Kontrollaufgaben und die damit verbundene Delegation von Autorität und Verantwortung entlastet den Manager und gibt ihm Zeit, sich um Dinge zu kümmern, die das Unternehmen als Ganzes betreffen, wie z.B. Festlegung der Unternehmenspolitik, Koordination der großen betrieblichen Teilbereiche und Beseitigung von Störungen in einzelnen Bereichen.[4)]
Durch Funktionalisation ist es möglich, delegierte Autorität und Verantwortung so zu koordinieren, daß Kompetenzüberschneidungen vermieden werden. Jedes Mitglied der Organisation nimmt eine genau umrissene Stelle in der Organisation ein, eine Stelle, die mit Autorität und Verantwortung bezüglich ganz bestimmter Aufgaben ausgestattet ist. Funktionale und personale Organisationsschaubilder zeigen jedem einzelnen Organisationsmitglied die Bereiche seiner Autorität und Verantwortung und geben ihm einen Überblick über die Aufgaben- und Leitungszusammenhänge in der Gesamtorganisation.[5)]

1) vgl. Robinson, W., Fundamentals of Business Organization, a.a.O., S. 147
2) vgl. ebd. S. 149 ff
3) vgl. ebd. S. 182 - 196
4) vgl. ebd. S. 188 f
5) vgl. ebd. S. 194 f

Als achtes und letztes Grundprinzip für die Organisation nennt Robinson das Prinzip des Anreizes (Incentive).[1)]
Der Anreiz kann als ein Impuls, eine Kraft angesehen werden, die auf den Arbeiter wirkt und die ihn zu einem bestimmten Tun oder Verhalten veranlaßt beziehungsweise motiviert.[2)]
Robinson unterscheidet drei Arten von Anreizen, nicht-materielle Anreize, halb-materielle Anreize und materielle Anreize.
Materielle Anreize sind nach seiner Auffassung am wirksamsten. Daher sieht er ein geeignetes Lohnanreizsystem als Grundlage und Voraussetzung für alle weiteren nicht-materiellen oder halb-materiellen Anreizsysteme an.[3)]
Ein geeignetes Lohnanreizsystem muß nach Robinsons Auffassung folgenden Prinzipien gerecht werden:

1. Ein bestimmter Tageslohn muß garantiert sein.
2. Es muß eine reelle Möglichkeit bestehen, den Verdienst über den Tagesgrundlohn hinaus zu steigern.
3. Die Honorierung der Mehrleistung soll kurzfristig erfolgen; der Mehrleistungslohn soll daher möglichst wöchentlich ausbezahlt werden.[4)]

Mit diesen Grundprinzipien der Organisation gibt Robinson eine umfassende Grundlage der Unternehmensorganisation und Anweisungen für die praktische Organisationsarbeit. Mit den Organisationsschaubildern schafft Robinson Ansätze, die später von Nordsieck aufgegriffen und weiter vertieft werden. Mit seinen entscheidungstheoretischen Überlegungen dringt Robinson - wenn auch nur an der Oberfläche - in einen Bereich ein, der erst in den letzten 15 Jahren eine eingehende Untersuchung erfahren hat.

1) vgl. Robinson, W., Fundamentals of Business Organization, a.a.O., S. 197 - 222
2) vgl. ebd. S. 198
3) vgl. ebd. S. 198 f
4) vgl. ebd. S. 219 f

"Von bleibendem Wert an den Arbeiten der scientific-management-Schule hat sich die analytische Vorgehensweise bei der Arbeitszerlegung erwiesen."[1)]
So ist man sich in der englischsprachigen Literatur durchaus bewußt, "daß Taylor und Fayol die Grundlagen der dort bestehenden Organisationslehre geschaffen haben, auf die immer wieder zurückgegriffen werden kann. Ihre Beiträge zur Lehre von der Betriebsführung sind ihrer Zeit um eine volle Generation voraus.

Ähnliches Fingerspitzengefühl für die zukünftigen Bedürfnisse der Organisation beweist Lyndall F. Urwick, ein englischer Praktiker der Organisationsberatung."[2)]
Durch ihn und andere Autoren wie Mooney, Brech, Gulick, Allen, Koontz, R.C. Davis und A. Brown erfuhr die Scientific-Management-Lehre insofern eine Erweiterung, als sie zwar die analytische Methode von Taylor übernahmen, sie jedoch auf einen größeren Rahmen anwandten.[3)]

In "Principles of Direction and Control"[4)] nennt Urwick sechs Arten von Prinzipien:

I Principles of Investigation,
II Principles of Objective,
III Principles of Organisation,
IV Principles of Direction,
V Principles of Experiment,
VI Principles of Control.[5)]

Die organisatorisch bedeutendsten Prinzipien, die "Principles of Organisation" und "Principles of Control" sollen kurz aufgeführt werden.

1) Janowsky, B., Organisationslehre II, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1170
2) Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren, a.a.O., S.84
3) vgl. Janowsky, B., Organisationslehre II, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1171
4) Urwick, L., Principles of Direction and Control, in: Lee, J., Hrsg., Pitman's Dictionary of Industrial Administration, Vol. I, London, Bath, Melbourne, Toronto, New York 1928, S. 161 - 179
5) vgl. ebd. S. 177 ff

Als "Principles of Organisation" nennt Urwick[1)]

a the Principle of Functionalization
b the Principle of Correspondence
c the Principle of Initiative
d the Principle of Coordination
e the Principle of Continuity.

Als "Principles of Control" nennt Urwick[2)]

a the Principle of Responsibility
b the Principle of Evidence
c the Principle of Uniformity
d the Principle of Comparison
e the Principle of Utility.

Diese Prinzipien weisen eine enge Anlehnung an Fayol auf.[3)]

In "Management of Tomorrow"[4)] geht Urwick auf vier, ihm am bedeutendsten erscheinende Probleme ein: "promotion of the scientific standpoint, organisation, distribution, and training for future control"[5)].

Unter dem Abschnitt "Organisation" geht Urwick auf die Organisationsprinzipien ein, die er hier in sehr praxisbezogener Art darstellt.[6)]

In "Scientific Principles and Organisation"[7)] faßt Urwick die bedeutendsten in der Literatur erschienenen Organisationsprinzipien schematisch wie folgt zusammen:

1) vgl. Urwick, L., Principles of Direction and Control, in: Lee, J., Hrsg., Pitman's Dictionary of Industrial Administration, a.a.O., S. 178
2) vgl. ebd. S. 179
3) vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, London, New York, Toronto 1957, S. 371
4) Urwick, L., Management of Tomorrow, London 1933
5) ebd. S. 194
6) vgl. ebd. S. 52 - 78
7) Urwick, L., Scientific Principles and Organisation, New York 1938

" I All organisation and each part of any undertaking should be the expression of a purpose, either explicit or implied - the Principle of the Objective.

II Formal authority and responsibility must be coterminous and coequal - The Principle of Correspondence (Taylor) .

III The responsibility of higher authority for the acts of its subordinates is absolute - the Principle of Responsibility.

IV There must be a clear line of formal authority running from the top to the bottom of every organisation - the Scalar Principle (Mooney and Reiley).

V No superior can supervise directly the work of more than five or, at the most, six subordinates whose work interlocks - the Principle of the Span of Control (Graicunas).

VI The work of every person in the organisation should be confined as far as possible to the performance of a single leading function - the Principle of Specialisation (Taylor).

VII The final object of all organisation is smooth and effective coordination - the Principle of Coordination (Mooney and Reiley).

VIII Every position in every organisation should be clearly prescribed in Writing - the Principle of Definition (Taylor)."[1)]

1) Extracted from 'Scientific Principles and Organisation', by L. Urwick, being a paper published by the American Management Association, New York, 1938.
zitiert nach Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 374

In "The Elements of Administration" greift Urwick auf die Darstellung obiger acht Prinzipien zurück, die er in "Notes on the Theory of Organisation" um "The Principle of Balance" und "The Principle of Continuity" erweitert.[1] Neben diesen Organisationsprinzipien behandelt Urwick in einem weiteren Abschnitt die Methoden der Anwendung dieser Prinzipien.[2]

Mooney-Reiley[3] folgen der funktionalen Betrachtungsweise Taylors und Robinsons[4], weisen jedoch bei der Bildung von Organisationsprinzipien vor allem auf das Prinzip der Koordination hin: "Coordination is the first principle of organisation, i.e. all other principles are contained in this one"[5].

Das 1931 erschienene "Handbook of Business Administration"[6] erstreckt sich in seiner Betrachtung auf das gesamte Gebiet der Organisationsgrundsätze und Organisationspraktiken.[7] Es werden darin vor allem Organisationspraktiken der einzelnen funktionalen Teilbereiche wie Produktion, Vertrieb und Finanzwesen beschrieben.
So ist dieses Werk im Wesentlichen deskriptiver Natur.[8] Nur in Abschnitt VI "General Management" wird auf Organisationsprinzipien und Managemententscheidungen eingegangen, wobei auf die Ausführungen von Robinson und Mooney and Reiley zurückgegriffen wird.[9]

1) vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 386 f
2) vgl. Urwick, L., Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung, dt. Übers. v. "The Elements of Administration", Essen 1961, S. 81 ff
3) Mooney, J.D., Reiley, A.C., Onward Industry, New York 1931
4) vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 378
5) ebd. S. 377
6) Donald, W.J., Hrsg., Handbook of Business Administration, New York 1931
7) vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 382
8) vgl. ebd. S. 382
9) vgl. ebd. S. 382

Brown gibt in seinem Artikel "Principles of Organisation"[1] eine Darstellung des Managementprozesses, nicht nur der Prinzipien der Organisationsstruktur.[2]
Dabei geht er auch auf Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen sowie ethische und soziale Probleme ein.[3]

In "Organization - a Formulation of Principle"[4] gibt Brown einen Rückblick auf bisher bezüglich Organisationsobjekt und Organisationsstruktur gewonnene Erkenntnisse und entwickelt darauf aufbauend 96 Organisationsprinzipien.[5]

In seinem Werk "Organization of Industry"[6] geht Brown von diesen 96 Prinzipien aus und prüft praktisch-analytisch die Bedeutung dieser Prinzipien.[7]

Brech gibt im ersten Teil seines Werkes eine Darstellung über Gegenstand, Wesen und Prinzipien der Organisation, im zweiten Teil eine Beschreibung praktischer Organisationsformen.
Dabei liegt der Schwerpunkt seiner Betrachtung auf der Aufbauorganisation, auf der Organisationsstruktur. Zwar geht Brech kurz auf die Existenz informaler Organisation ein, läßt sie jedoch in seinen weiteren Ausführungen über die Organisationsstruktur unberücksichtigt, da sie seiner Auffassung nach ein ablauforganisatorisches, kein aufbauorganisatorisches Problem darstellen.[8]
Bei dieser Betrachtungsweise kann Brech nicht zu einer Herausarbeitung der integrierenden Prozesse kommen.

1) Brown, G.W., Principles of Organisation, in: Manchester Monographs on Higher Management, No. 6, 1946
2) vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 384
3) vgl. ebd. S. 383
4) Brown, A., Organization - A Formulation of Principle, New York 1945
5) vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 388 f
6) Brown, A., Organization of Industry, New York 1947
7) vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 389
8) vgl. ebd. S. 29

Eine umfangreiche Gesamtdarstellung organisatorischer Probleme und Prinzipien gibt Davis.[1)]

Allen[2)] verzichtet auf die Darstellung von Organisationsprinzipien und gibt eine allgemeine Darstellung organisatorischer Zusammenhänge, wie z.B. der Delegation, Zentralisation und Dezentralisation, Stabs- und Linienbeziehungen, sowie der Änderung der Organisation aufgrund einer Organisationsanalyse.
Die Existenz der informellen Organisation wird zwar erkannt[3)], bleibt jedoch bei den weiteren Untersuchungen unberücksichtigt, denn "es gibt keine Grundsätze der formalen Organisation, die auf die Bildung und Tätigkeit derartiger Gruppen (informeller Gruppen, Anm.d.Verfassers) Anwendung finden könnten"[4)].

Koontz-O'Donnel stellen die allgemeinen Grundlagen des Managements und der Organisation dar und entwickeln und prüfen mehrere Organisationsprinzipien. Die gegenseitige Abhängigkeit von formaler und informaler Organisation sollte man ihrer Auffassung nach nutzen, und die informale Organisation zur Lösung von Problemen der formalen Organisation heranziehen.[5)]

1) Davis, R.C., Industrial Organization and Management, New York 1940
ders., The Fundamentals of Top Management, New York 1951
2) Allen, L.A., Management und Organisation, dt. Übers. v. "Management and Organization" durch Hanes, O.H., New York, Toronto, London 1958
3) vgl. ebd. S. 67 f
4) ebd. S. 68
5) vgl. Koontz, H., O'Donnel, C., Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, New York, Toronto, London 1955, S. 286 f

Speziell die Stabsorganisation ist Untersuchungsgegenstand der Arbeit von Dale-Urwick.[1)]
Es wird hier ein Vergleich der Grundsätze der militärischen Stabsorganisation und der Stabsorganisation wirtschaftlicher Unternehmungen angestellt.

1) Dale, E., Urwick, L., Staff in Organization, New York, Toronto, London 1960

3 Die Entwicklung im romanischen Raum

a Die Entwicklung in Italien

In Italien sind organisatorische Überlegungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts eng verbunden mit einer Neuorientierung der Ragioneria.
Wenngleich damit die im folgenden erwähnten Autoren nicht eindeutig den Klassikern zugeordnet werden können, sollen sie doch wegen der zeitlichen Entsprechung im Rahmen dieses Abschnitts behandelt werden.

Besta wendet sich in seinem Werk "La Ragioneria"[1] gegen die organizistische Betrachtungsweise Cerbonis, der den Betrieb als ganzheitlichen lebenden Organismus betrachtete, erkennt jedoch die Existenz eines Verwaltungsorganismuses, mit dem die Unternehmung ihre Ziele verfolgt, an.[2] Besta nennt drei Aspekte der Organisation, Leitung, Durchführung und Kontrolle[3], die von den Verwaltungsorganen, die Besta in Organe der Willensbildung, Leitungsorgane und Ausführungsorgane trennt[4], wahrgenommen werden.
Besta weist, wie bereits Cerboni, darauf hin, daß die Organisation keine statische Struktur hat, sondern sich als Folge laufender Anpassung in einem stetigen Entwicklungsprozeß befindet.[5]

1) Besta, F., La Ragioneria, 3 Bde., 2. Aufl., Mailand 1908
2) vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1189
3) vgl. ebd. Sp. 1188
4) vgl. ebd. Sp. 1189
5) vgl. ebd. Sp. 1189

Vianello[1], ein Schüler Bestas, "sieht in der Organisation die für das Leben einer Unternehmung wesentlichste Funktion. Als Elemente der Organisation nennt er neben Personen auch Sachmittel"[2].

1) Vianello, V., Istituzioni di Ragioneria Generale, Neapel 1913
ders., Gli enti e le aziende, in: Rivista dei ragionieri, Padua 1918
2) Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1189

b Die Entwicklung in Frankreich

Die klassische Organisationslehre ist in Frankreich auf Fayol zurückzuführen.
Fayol gliedert sämtliche Vorgänge oder Funktionen in der Unternehmung in sechs Gruppen[1]:

1. Die technische Funktion
2. Die kommerzielle Funktion
3. Die finanzwirtschaftliche Funktion
4. Die der Sicherheit dienende Funktion
5. Die Funktion der Rechnungslegung
6. Die administrative Funktion[2].

Die administrative Funktion, Hauptuntersuchungsgegenstand Fayols[3], untergliedert dieser in fünf Elemente oder Unterfunktionen:

1. Vorausplanung
2. Organisation
3. Anordnung
4. Zuordnung
5. Kontrolle.[4]

1) vgl. Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 6 ff
2) Perridon hält die Übersetzung "Managementfunktion" für besser, vgl. Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1190
3) Daher gilt der Franzose Fayol "als Gründer einer allgemeinen Verwaltungslehre".
Böhrs, H., Grundlagen der Arbeitsorganisation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 13
4) vgl. Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 8 und 34 ff

Diese fünf Unterfunktionen bilden auch "die Grundlage und den Ausgangspunkt der funktionalen Betrachtungsweise in der anglo-amerikanischen Managementliteratur.[1] Seine fünf "Verwaltungsfunktionen" werden auch heute noch als die wichtigsten Aufgaben des Managements angesehen"[2].

Gegenstand der administrativen Funktion ist das Personal[3], also die in der Unternehmung arbeitenden Menschen.
Als wichtigste Prinzipien für ihre Führung nennt Fayol:

1. Arbeitsteilung
2. Autorität und Verantwortlichkeit
3. Disziplin
4. Einheit der Auftragserteilung
5. Einheit der Leitung
6. Unterordnung des Sonderinteresses unter das Interesse der Gesamtheit
7. Entlohnung des Personals
8. Zentralisation
9. Rangordnung
10. Ordnung
11. Billigkeit
12. Stabilität des Personals
13. Initiative
14. Gemeinschaftsgeist.[4]

---

1) Auf diese funktionale Gliederung greifen beispielsweise folgende Autoren zurück:
Urwick, L., Principles of Direction and Control, in: Lee, J., Hrsg., Pitman's Dictionary of Industrial Administration, a.a.O., S. 161 - 179
Robinson, W., Fundamentals of Business Organization, a.a.O., S. 34 - 75
vgl. Brech, E.F.L., Organisation, The Framework of Management, a.a.O., S. 371

2) Perridon, L., Organisationslehre III, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1190

3) vgl. Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 18

4) vgl. ebd. S. 18 ff

Mit den Prinzipien der Einheit der Auftragserteilung und der Rangordnung formuliert Fayol das Linienprinzip. Er wendet sich damit gegen Taylor, der mit seinem Funktionensystem eine Pluralität in der Auftragserteilung propagiert. Trotz dieser unterschiedlichen Auffassung über die Auftragserteilung und damit über die Leitungshierarchie der Unternehmung vertritt Fayol die Ansicht, "daß zwischen seiner Lehre und den Ideen Taylors durchaus kein Gegensatz bestünde"[1]. "Er war sich klar darüber, daß Fayolismus und Taylorismus sich wechselseitig stützten."[2]

Le Chateliers Arbeiten[3] stehen zu Beginn seines Schaffens so stark unter dem Einfluß der Ideen Taylors, daß Urwick-Brech schreiben: "To summarise Le Chatelier's teaching up to this point is but to repeat the work of Taylor."[4] Später richten sich seine Untersuchungen mehr auf moralische, soziale und soziologische Probleme, auf die Erforschung des Faktors Mensch.[5]
Dabei propagiert er die Anwendung wissenschaftlicher Methoden nicht nur auf die Erforschung der Zusammenhänge zwischen der menschlichen Arbeitsleistung und der betrieblich-technischen Umwelt, sondern auch auf die Untersuchung moralischer und sozialer Probleme im Industriebetrieb.[6]

1) Fréminville, C. de, Henri Fayol, in: Dictionnaire de l'Organisation et de la Science du Travail, zitiert nach Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 4
2) ebd. S. 4
3) Als wichtigste Arbeiten Le Chateliers sind zu nennen: (die Angaben sind entnommen aus: Urwick, L., Brech, E.F.L., The Making of Scientific Management, a.a.O.
Le Chatelier, H., Science and Industry, Library of Scientific Philosophy, edited by Flammarion, 1925
ders., Taylorism, Paris 1934 (Le Taylorisme, Paris 1928)
ders., Method in the Experimental Sciences, Paris 1936
4) Urwick, L., Brech, E.F.L., The Making of Scientific Management, a.a.O., S. 96
5) vgl. ebd. S. 96 ff
6) vgl. ebd. S. 98

De Fréminville[1] vertritt die Auffassung, daß es eine direkte Linie der Entwicklung der Organisationslehre von Descartes (1596-1650) bis Taylor gibt. Seit Descartes seine wissenschaftlichen Methoden entwickelte, kann man bei bekannten Wissenschaftlern die Anwendung dieser Methoden finden, so z.B. bei Vauban und Perronet, und schließlich auch bei Taylor.[2]

So ist nach De Fréminville "scientific management" nichts anderes, als die logische Anwendung dieser wissenschaftlichen Methoden auf den Bereich des Industriebetriebes.[3]

De Fréminville kommt das Verdienst zu, die Initiative zur Verbindung zweier in Frankreich etablierter Management-Forschungsgruppen, des "Centre d'Études Administratives" unter der Leitung von Henri Fayol und der "Conference on Scientific Management" unter der Leitung von Le Chatelier, ergriffen zu haben.

Daraufhin fusionierten diese beiden Gruppen 1924 zum "Comité National de l'Organisation Francaise" unter der Leitung von De Fréminville.

Diese Fusion war nur möglich durch die Auffassung der Hauptbeteiligten Fayol, Le Chatelier und De Fréminville, daß Fayol und Taylor, bzw. dessen französischer Vertreter Le Chatelier, keine widersprüchlichen Ideen vertreten, sondern identische Prinzipien von unterschiedlichen Betrachtungsstandpunkten aus anwenden.[4][5]

1) Als Hauptwerk De Fréminvilles ist zu nennen: (entnommen aus Urwick, L., Brech, E.F.L., The Making of Scientific Management, a.a.O.,)
Fréminville, C. de, The Fundamental Principles of the Taylor Methods, Paris 1918
2) vgl. Urwick, L., Brech, E.F.L., The Making of Scientific Management, a.a.O., S. 108
3) vgl. ebd. S. 108
4) vgl. ebd. S. 107 f
5) Fayol behandelt das Management-Problem aus der Sicht der obersten Unternehmensführung; Taylor behandelt es aus der Sicht der Arbeiter- und Meisterebene.

Zu dieser Auffassung kommt auch der zweite internationale Kongreß der wissenschaftlichen Organisation, der im Oktober 1925 in Brüssel abgehalten wurde. Man stellte fest, daß die Lehren Fayols und Taylors nicht miteinander konkurrierten, sondern sich gegenseitig ergänzten.[1)]
Das Verdienst De Fréminvilles liegt weniger in der Entwicklung neuer Prinzipien, als in der Verbreitung und Verknüpfung der Lehren anderer Pioniere des "Scientific Management".[2)]

In "Relationship In Organization"[3)] formuliert Graicunas, gestützt auf erste Andeutungen bei Hamilton[4)], erstmals explizit das Prinzip der Leitungsspanne.
Seiner Auffassung nach sollte die Zahl der Untergebenen, für die ein Vorgesetzter die Verantwortung trägt und die ein Vorgesetzter überwacht, zwischen drei und sechs liegen.[5)] Je größer die Verantwortung der Untergebenen ist, desto kleiner muß die Anzahl der Untergebenen sein. Umgekehrt kann die Zahl der Untergebenen größer sein, wenn ihre Verantwortung gering ist.
Daraus folgert Graicunas in Übereinstimmung mit Hamilton: "The nearer we approach the supreme head of the whole organization, the more we ought to work towards groups of three - the closer we get to the foot of the whole organization, the more we work towards groups of six."[6)]

1) vgl. Chevalier, J., Organisation, Tome 1, a.a.O., S. 50
2) vgl. Urwick, L., Brech, E.F.L., The Making of Scientific Management, a.a.O., S. 108 f
3) Graicunas, V.A., Relationship In Organization, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, New York 1937 (first published in 1933), S. 181 - 187
4) Hamilton, J., The Soul and Body of an Army, London 1921
5) vgl. Graicunas, V.A., Relationship In Organization, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, a.a.O., S. 183
6) ebd. S. 183

Brunerie[1], Pasdermadjian[2] und De Leener[3] führen aufbauend auf den Gedanken Taylors und Fayols die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre fort.
Dabei wird, was Taylor und Fayol explizit nicht taten, auch der Organisationsbegriff und der wissenschaftliche Standort der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre erörtert.

Allen diesen Arbeiten ist gemeinsam, daß in ihnen unter Berücksichtigung aller relevanter Wissenschaftsbereiche allgemeine Organisationsgrundsätze entwickelt werden, die auf alle Arten von Organisationen anwendbar sein sollen[4], wobei aber in der Ausarbeitung letztlich die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise überwiegt.

Vaes geht in seinem Werk "La Hiérarchie dans la Structure de l'Entreprise"[5] auf Probleme der Aufgabenteilung im allgemeinen sowie auf Probleme des Leitungsstils im besonderen ein. Dabei werden alternative Arten von Leitungshierarchien dargestellt[6] und Kriterien für Entscheidungen über die Leitungshierarchie herausgearbeitet[7].

1) Brunerie, G., Organisation et Réorganisation des Entreprises, Paris 1947
2) Pasdermajian, H., Le Gouvernement des Grandes Organisations, Paris 1947
3) Leener, G. De, Traité De Principes Généraux De L'Organisation, 2 Bde., Deuxième Édition, Bruxelles 1947
4) vgl.:
Brunerie, G., Organisation et Réorganisation des Entreprises, a.a.O., S. 17 f
Pasdermadjian, H., Le Gouvernement des Grandes Organisations, a.a.O., S. VII und 245 f
Leener, G. De, Traité De Principes Généraux De L'Organisation, Tome Premier, a.a.O., S. 5 f
5) Vaes, U., La Hiérarchie dans la Structure de l'Entreprise, Paris 1953
6) vgl. ebd. S. 11 ff
7) vgl. ebd. S. 61 ff

Chevalier[1] gibt in seinen Werken eine Gesamtdarstellung zur Unternehmensführung und Organisation der Arbeit. Dabei stützt er sich stark auf die Ausführungen von Taylor und Fayol.[2]

So ist der Gesamtaufbau seiner Werke als Weiterführung der klassischen Organisationslehre zu sehen, wenngleich Erkenntnisse der neueren Organisationslehre, wie z.B. die Methoden des Operations-Research[3], der Informationstheorie und Kybernetik[4] in diesen Werken berücksichtigt werden.

Die Erkenntnisse über informelle Beziehungen im Industriebetrieb und Gruppenstrukturen finden hier jedoch keine ausreichende Berücksichtigung.

1) Chevalier, J., Organisation, Tome 1, Administration De L'Entreprise, onzième édition, Paris 1966
Tome 2, Organisation Du Travail, onzième édition, Paris 1966
2) So diskutiert Chevalier in dem Abschnitt "La Doctrine Administrative" vor allem die funktionale Gliederung und die Organisationsprinzipien Fayols.
vgl. ebd. S. 64 - 116
3) vgl. ebd. Tome 2, S. 96 ff
4) vgl. ebd. S. 128 ff

4 Die Entwicklung in Ost-Europa

Ermanski greift in seinen Untersuchungen[1] auf das Taylor-System zurück, das er in seinen Elementen, seinen Vor-[2] und Nachteilen[3] und seinen Wirkungen auf die Arbeitsorganisation untersucht, wobei neben sachlichen Tatbeständen auch mit ideologischen Momenten argumentiert wird. Ermanski kommt zu dem Ergebnis, "daß die Verbreitung des Taylor-Systems ... nicht nur eine sehr ernste Gefahr für die Gesundheit und Lebensfähigkeit der Arbeiterklasse, für ihre geistige und soziale Entwicklung und ihren Emanzipationskampf bedeutet, sondern auch die allgemeinen Interessen der Volkswirtschaft und den ganzen geschichtlichen Fortschritt der Menschheit gefährden würde"[4].
Dagegen schließt Ermanski nicht aus, die positiven Elemente des Taylor-Systems zur Lösung organisatorischer Probleme im sozialistischen Gesellschaftssystem heranzuziehen. Denn "wenn die Vortruppen des Proletariats und in ihren Fußstapfen auch alle seine übrigen Teile in weniger fortgeschrittenen Ländern das gesellschaftliche Leben in sozialistischer Richtung umgestaltet haben werden, wenn die Menschheit eine höhere geschichtliche Stufe erklommen haben wird, dann wird auch die Rationalisierung nicht nur der toten Produktionsfaktoren, nämlich der Werkzeuge, Maschinen und der ganzen Arbeitsumgebung, sondern auch der lebendigen Arbeitskraft zur Wirklichkeit werden.

1) Ermanski, J., Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System, dt. Übers. durch Grünfeld, J., Berlin 1925; (die russische Originalausgabe erschien 1918)
2) Als Vorteile nennt Ermanski die Erhöhung der Produktivität der Arbeit, die Rationalisierung der Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen.
vgl. ebd. S. 307
3) Als Nachteile des Taylor-Systems nennt Ermanski die, aus dem Streben nach möglichst hoher Intensivierung der Arbeit resultierende maximale Anspannung der Arbeiter.
vgl. ebd. S. 307
4) ebd. S. 365

Dann werden die wirklich wissenschaftliche Organisation und die planmäßige Rationalisierung nicht bloß realisierbar, sondern sie werden ganz unvermeidlich werden. Denn der Sozialismus an sich bedeutet eine vollständige wissenschaftliche Durchorganisierung, die Planmäßigkeit in allem, die Ökonomie und Wirtschaftlichkeit im hohen Sinne des Wortes, eine Rationalisierung aller Seiten des Lebens."[1)]

Stalin stellt als Grundlage für die Tätigkeit, die Organisation und die Planung der sozialistischen Industriebetriebe 6 Grundsätze auf:

" 1. Die organisierte Auswahl von Arbeitskräften und die Mechanisierung der Arbeit;
2. die Beseitigung der Fluktuation der Arbeitskräfte, die Beseitigung der Gleichmacherei, die richtige Organisation des Arbeitslohnes und die Verbesserung der Lebensverhältnisse der Arbeiter;
3. die Beseitigung der Verantwortungslosigkeit, die Verbesserung der Organisation der Arbeit und die richtige Kräfteverteilung im Betrieb;
4. die Schaffung einer eigenen produktionstechnischen Intelligenz;
5. die Änderung des Verhältnisses zu den Ingenieuren und Technikern der alten Schule. Sie sind mehr zu beachten und zur Mitarbeit heranzuziehen;
6. die Einführung und Festigung des Prinzips der wirtschaftlichen Rechnungsführung, die Verstärkung der Akkumulation innerhalb der Industrie."[2)]

1) Ermanski, J., Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System, a.a.O., S. 393 f
2) Stalin, J., Fragen des Leninismus, Übers. aus dem Russischen, 10. Aufl., Moskau 1938, S. 543, zitiert nach Kamenizer, S.E., Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes, a.a.O., S. 72

Ferner macht Stalin Aussagen über die Leitung von Unternehmungen:

"Richtig leiten heißt:

1. Die richtige Entscheidung in einer Frage zu finden, was jedoch ohne Berücksichtigung der Erfahrungen der Massen unmöglich ist.
2. Die Durchführung einer richtigen Entscheidung zu organisieren, was aber ohne direkte Unterstützung der Massen nicht möglich ist.
3. Die Kontrolle der Durchführung dieser Entscheidung zu organisieren, wozu ebenfalls die Unterstützung der Massen erforderlich ist."[1)]

Diese Grundsätze finden auch Berücksichtigung bei der Stachanow-Bewegung, die durch grundlegende Veränderungen im System der Arbeitsorganisation sowie in den Methoden der technischen Normung und der Planung des Betriebes die Voraussetzungen für eine ständige Steigerung der Arbeitsproduktivität schaffte.[2)]

Thamm formuliert sieben Prinzipien der sozialistischen Leitung der Industrie:

1. Das Prinzip der Einheit der ökonomischen und politischen Leitung und das politische Herangehen an die Lösung der wirtschaftlichen Aufgaben,
2. das Prinzip der richtigen Auswahl, Verteilung und Erziehung der Kader,

1) Stalin, J., Bericht und Schlußwort auf dem Plenum des ZK der K.P.d.S.U.(B), Partisdat 1937, S. 41, zitiert nach Kamenizer, S.E., Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes, a.a.O., S.114

2) vgl. Kamenizer, S.E., Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes, a.a.O., S. 74

3. das Prinzip des sozialistischen Zentralismus,
4. das Prinzip der Einzelleitung und persönlichen Verantwortlichkeit,
5. das Produktions-Territorialprinzip,
6. das Prinzip der Heranziehung der Werktätigen zur Leitung der Produktion, und
7. das Prinzip der Kontrolle der Durchführung der gestellten Aufgaben.[1)]

1) vgl. Thamm, J., Die Aufgaben und Prinzipien der sozialistischen Leitung der Industrie und ihre Anwendung bei der Leitung der Betriebe durch die Industrieministerien, Berlin 1956, S. 23 - 41

III Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt

Neben terminologischen Aussagen finden sich in dieser Periode vor allem allgemein gehaltene Darstellungen der Organisationsphänomene sowie der Formen, Möglichkeiten und Probleme der Gestaltung.[1)]
Die meisten Aussagensysteme dieser Periode gipfeln in der Aufstellung von Organisationsprinzipien, Organisationsgesetzen oder Organisationsgrundsätzen.
Dabei bleibt unklar, was ein Organisationsprinzip, -Gesetz oder -Grundsatz ist, ob es eine Gestaltungsempfehlung, Gestaltungshypothese oder eine bloße Definition ist.[2)3)]
Unter anderem wird ausgesagt, daß es grundlegend, wesentlich, unumgänglich und allgemeingültig ist.[4)]

Untersucht man die Ziele, die Taylor, auf dessen Ideen die klassische Organisationslehre vor allem aufbaut, mit seinen Methoden und Prinzipien verfolgte, so ist vor allem das Bestreben zu erkennen, die tagtägliche Vergeudung menschlicher Arbeitskraft in der Praxis zu vermindern. Taylors Aussagen sind die eines Praktikers, und sie sind vorwiegend an Praktiker gerichtet.

1) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 180
2) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 30
3) Vereinzelt finden sich ungenaue Andeutungen darüber, was unter einem Organisationsprinzip zu verstehen ist. So versteht Le Coutre unter Organisationsprinzipien "Grundsätze, die bei der Errichtung und Durchführung einer Organisation befolgt werden".
Le Coutre, W., Betriebsorganisation, a.a.O., S. 36
4) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 30
"What is distinctly unclear ... is precisely what a principle is. Among other things it is fundamental, essential, inevitable and universal."

Taylor, wie auch viele andere Autoren der klassischen Organisationslehre sehen es nicht als ihre Aufgabe an, wissenschaftliche Hypothesensysteme zu formulieren; sie wollen vielmehr Ratschläge und Empfehlungen für die praktische Organisationsgestaltung geben.

Daraus, und aus der Formulierung der Organisationsprinzipien ergibt sich, daß diese Prinzipien mehr den Charakter imperativisch formulierter praxeologischer Gestaltungsempfehlungen oder Normen haben, als den wissenschaftlicher Hypothesen.
Sie haben praktische Bedeutung vor allem dort erlangt, wo unser derzeitiges nomologisches Wissen den Bedürfnissen praktischer Orientierung und Planung keineswegs genügen konnte.

Ob ihnen auch ein wissenschaftlicher Informationsgehalt zuzusprechen ist, soll im Folgenden geprüft werden.

"Wie aber kann eine Norm realwissenschaftlich geprüft werden ? Als bloße Verhaltensaufforderung besitzt sie nicht den Rang eines wissenschaftlichen Satzes und kann höchstens mit einer Gegenmeinung konfrontiert werden, nicht aber einem exakten Prüfverfahren unterzogen werden. Es bedarf also der Umwandlung der Norm in eine Hypothese."[1)]

Es sind daher einige der bedeutendsten Prinzipien formal in wissenschaftliche Hypothesen, also in Wenn-Dann-Sätze, umzudeuten; diese Wenn-Dann-Sätze werden anschließend im Hinblick auf die Bedingungen, die an wissenschaftliche Hypothesen zu stellen sind, die Bedingung der Widerspruchslosigkeit und der Falsifizierbarkeit, überprüft und mit konträren Theorien und Fällen konfrontiert[2)].

1) Witte, E., Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, N.F., 1968, S. 642
2) Für wünschenswerte empirische Überprüfungen fehlten die technischen Möglichkeiten und Voraussetzungen. Doch lassen bereits obengenannte Prüfverfahren fundierte Aussagen über den Informationsgehalt der überprüften Aussagen zu.

Praxeologische Aussagensysteme sind bestimmt durch eine empirische Komponente, die gekennzeichnet ist durch die Abhängigkeit der Aussage von dem zugrundeliegenden empirisch-kognitiven Aussagensystem[1] und eine logisch-analytische Komponente, die unabhängig vom empirischen Problem eine Ableitung der Konsequenzen alternativer Handlungen sowie der Beurteilung dieser Konsequenzen im Hinblick auf das jeweilige Handlungsziel zum Gegenstand hat.[2]

Als Handlungsziel organisatorischer Gestaltung wird in dieser Periode in der Regel die Steigerung der Leistungsstärke, der Produktivität oder des Wirkungsgrades der Organisation angesehen.[3]

Während der Inhalt des jeweiligen Organisationsprinzips in die Wenn-Komponente eingeht, rückt der Inhalt des jeweiligen Gestaltungsziels in die Dann-Komponente.[4]

1) Auf die Formulierung eines solchen empirisch-kognitiven Aussagensystems wird aber bei der Aufstellung klassischer Organisationsprinzipien in der Regel verzichtet.
2) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 4 f
3) Taylor wollte zwar im Grunde mit seinen Methoden die Zusammenarbeit aller und die Zufriedenheit jedes einzelnen erreichen; beurteilt man ihn aber nach seinen Methoden, so liegt die Auffassung nahe, daß er "efficiency" unter allen Umständen erreichen wollte. vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 34
4) vgl. Witte, E., Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, N.F., 1968, S. 642

So lauten Le Coutres Organisationsprinzipien[1] umgeformt und vereinfacht etwa wie folgt:

1. Wenn ein Betrieb zentralisiert organisiert wird, dann ist die Leistungsstärke dieses Betriebes größer als bei jeder anderen Organisationsform[2].
2. Wenn ein Betrieb dezentralisiert organisiert wird, dann ... .
3. Wenn in einem Betrieb eine Kombination zwischen Zentralisation und Dezentralisation gewählt wird, dann ... .
4. Wenn in einem Betrieb gewisse Probleme individuell behandelt werden, dann ... .
5. Wenn in einem Betrieb gewisse Probleme schematisch behandelt werden, dann ... .
6. Wenn in einem Betrieb die individuelle Verantwortlichkeit der Arbeitskräfte sichergestellt ist, dann ... .
7. Wenn ein Betrieb in Ressorts untergliedert wird, dann ... .
8. Wenn ein Betrieb in Abteilungen untergliedert wird, dann ... .

Bereits bei einer ersten Betrachtung dieser Hypothesen zeigt sich, daß dieses Aussagensystem den zwei Grundbedingungen, die an wissenschaftliche Hypothesen gestellt werden, nicht genügen kann, der Bedingung der Widerspruchslosigkeit und der Bedingung der Falsifizierbarkeit[3]. Widerspruchslosigkeit kann nur dann vorliegen, wenn in einem Aussagensystem zu kontradiktorischen Wenn-Sätzen keine gleichen Dann-Sätze existieren.
Das ist aber bei den Hypothesen 1 und 2 sowie 4 und 5 nicht der Fall. Vielmehr ist bei gleicher Dann-Komponente die Wenn-Komponente der ersten Aussage kontradiktorisch zur Wenn-Komponente der zweiten Aussage und die

1) vgl. Le Coutre, W., Betriebsorganisation, a.a.O., S. 38 ff
2) Auf eine Wiederholung dieses Dann-Satzes wird bei den folgenden Hypothesen verzichtet.
3) vgl. Popper, K.R., Logik der Forschung, a.a.O., S. 59

Wenn-Komponente der vierten Aussage kontradiktorisch zur Wenn-Komponente der fünften Aussage.

Wenn in einem Hypothesensystem bei gleichen Dann-Komponenten kontradiktorische Wenn-Komponenten auftreten, dann kann dieses Hypothesensystem der Bedingung der Widerspruchslosigkeit nur dann genügen, wenn diese Wenn-Komponenten entsprechend eng gefaßt[1] und eindeutig gegeneinander abgegrenzt werden.[2]

Es darf für die gleichen Dann-Sätze keine konträren Wenn-Elemente geben.

Das ist aber bei den Hypothesen 1 und 2 nicht der Fall, denn "es gibt keine allgemein gültigen Maßstäbe und keine Richtschnur, wann und unter welchen Umständen die dezentrale oder die zentrale Organisation besser ist. Man muß in jedem Einzelfall die Entscheidung nach Lage der Dinge treffen."[3][4]

Das Gleiche gilt auch analog für die Hypothesen 4 und 5.

Bei der Hypothese 3 könnte zunächst der Eindruck entstehen, sie sei tautologisch, würde also keine Fälle ausschließen und wäre damit auch nicht falsifizierbar.

---

1) Eine enge Fassung der Wenn-Komponente bedeutet, daß der Informationsgehalt dieser Komponente erhöht wird, was zu einer Verminderung des Informationsgehalts der gesamten Aussage führt.

2) In diesem Sinne schreibt auch Simon:
"... so sehen wir, wie mehr und mehr die Betonung sogenannter Verwaltungsprinzipien schwindet und man sich den Bedingungen zuwendet, unter denen die einander widerstreitenden Prinzipien anwendbar sein können."
Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 153

3) Christen, H., Neue Gesichtspunkte zur zentralen und dezentralen Organisation der Unternehmung, in: 9. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag, Aktuelle betriebliche Probleme, Berlin 1956, S. 58

4) So stellt auch Allen die Fragen "Wann muß zentralisiert werden?" und "Wann dezentralisieren?", gibt aber ebenfalls keine eindeutige Antwort auf diese Fragen.
Allen, L.A., Management und Organisation, a.a.O., S.168 und S.174

Dieser erste Eindruck täuscht jedoch, denn diese Hypothese schließt die Fälle der reinen Zentralisation und der reinen Dezentralisation aus, besitzt damit also durchaus informatorischen Gehalt. Damit ist sie aber auch kontradiktorisch zu den Hypothesen 1 und 2, denn diese Fälle werden hier ja gerade ausgeschlossen.

Unterstellt man bei den Aussagen 6, 7 und 8, daß sie der Bedingung der Widerspruchslosigkeit und der Falsifizierbarkeit genügen, so erscheint es doch fraglich, ob diese Aussagen einer empirischen Überprüfung standhalten können.

So sind z.B. durchaus Fälle denkbar, in denen bei kollektiver Verantwortlichkeit die Leistungsstärke der Organisation größer ist als bei individueller Verantwortlichkeit.

Ferner ist denkbar, daß sich bei Zugrundelegung des Abteilungs- oder Ressort-Prinzips die Ziele dieser Abteilungen oder Ressorts so weit von den Zielen der Gesamt-Organisation entfernen, daß die Effizienz der Gesamtorganisation auf Kosten der Effizienz von Abteilungen verringert wird.[1)]

Es zeigt sich somit, daß von dem hier untersuchten Aussagensystem Le Coutres nur die Aussagen 6, 7 und 8 den wissenschaftlichen Anforderungen genügen können; bei diesen Aussagen besteht aber die Gefahr, daß sie in dieser allgemeinen Formulierung einer eingehenden empirischen Überprüfung nicht standhalten können.

1) vgl. Robinson, W., Fundamentals ob Business Organization, a.a.O., S. 28 f

Taylors Aussagen würden als Hypothesen formuliert etwa wie folgt lauten:

1. Wenn mittels Zeit- und Verfahrensstudien der eine beste Weg zur Erledigung einer Arbeit ermittelt wird und dem Arbeiter vorgegeben wird, wenn ferner der Arbeiter motiviert wird, die Arbeit auf diesem einen besten Weg möglichst schnell zu verrichten, dann wird eine maximale Tagesdurchschnittsproduktion erreicht.
2. Wenn dem Arbeiter ein Bonus für schnelle Arbeitsausführung in Aussicht gestellt wird, dann wird der Arbeiter die Arbeit auf dem einen besten Weg möglichst schnell verrichten.
3. Wenn Spezialisten (functional foremen) eingesetzt werden, die die verschiedenen äußeren Bedingungen der Arbeit festlegen und die dem Arbeiter gegenüber im Rahmen ihrer speziellen Kompetenzen Weisungsgewalt besitzen, dann wird eine maximale Tagesdurchschnittsproduktion erreicht.

Grundlegend ist an diesen Aussagen zu kritisieren, daß Taylor die Psychologie wie auch die Physiologie des menschlichen Organismus weitgehend außer acht läßt.[1)]

So schreiben Doucy-Delanois über Taylors System: "son système eut ... le défaut de ne tenir compte ni de la physiologie ni de la psychologie"[2)].

1) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 39
2) Doucy, A., Delanois, R., Problèmes De Relations Humaines Dans L'Industrie, Bruxelles 1955, S. 44

Ermanski polemisiert diesbezüglich: "Der sehr redselige Taylor, der ebenso wie alle seine Anhänger, mit seinem wissenschaftlichen System auf jede Art und Weise Reklame macht, schweigt sich hartnäckig in bezug auf die Frage über die Arbeit des menschlichen Motors aus, an den er jedoch kolossale Anforderungen stellt. Dieses hartnäckige Schweigen der Tayloristen ist auch ein gewisses System."[1)]

Richtig daran ist, daß die wissenschaftliche Physiologie zum damaligen Zeitpunkt zwar damit beschäftigt war, "für die Praxis Anhaltspunkte dafür zu finden, was als Optimalleistung anzusprechen ist, aber nach dem eigenen Eingeständnis eines ihrer ersten Vertreter 'fehlen noch wissenschaftlich fundierte Angaben über das tägliche Arbeitsquantum, das wir bei den einzelnen Berufsarten fordern dürfen, ohne eine Überanstrengung befürchten zu müssen'[2)]"[3)].

Neben dieser grundlegenden Kritik sollen obige Hypothesen nun im Einzelnen geprüft werden:
Die Hypothese 1 scheitert daran, daß der einzige richtige Weg in der Weise, in der er bei Taylor dargestellt wird, das Bestehen individueller Unterschiede und die Notwendigkeit ihrer Anerkennung ausschließt. Weiterhin bleibt jegliche Art persönlicher Initiative unberücksichtigt.
Da der Mensch nicht als Summe zusammensetzbarer Elementarteile verstanden werden kann, ist Taylors einzig richtiger Weg "eine mathematische Fiktion"[4)].

1) Ermanski, J., Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System, a.a.O., S. 242
2) Atzler, E., Arbeitsphysiologie und Arbeitsrationalisierung, in: Frankfurter Zeitung vom 28. April 1926
3) Kleinschmidt, K., Wissenschaftliche Betriebsführung und Fließarbeit, Diss., München 1932, S. 79
4) Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 39

Was die Hypothese 2 betrifft, so ist man sich im Gegensatz zu früheren Aussagen[1] in der Organisationsliteratur des 20. Jahrhunderts darüber einig, daß eine Organisation ihren Mitgliedern Anreize bieten muß, wenn sie diese dazu bewegen will, ihre Einzelaktivitäten zur Erreichung der Organisationsziele einzusetzen.

Mitte des 18. Jahrhunderts hatte bereits Adam Smith die Bedeutung des Arbeitslohnes als Reizmittel des Fleißes herausgestellt.[2]

Auf diesem Grundgedanken des monetären Anreizes beruht auch das Bonus-System Taylors.

Neuere Untersuchungen ergaben nun, daß außer dem Lohn für den Beschäftigten auch die soziale Stellung und das Prestige, das er aufgrund seiner Position in der Organisation einnimmt, wichtig sein können; ebenso seine Beziehungen zu der Arbeitsgruppe, der er angehört.[3][4]

"From this point of view the behavior of no one person in an industrial organization, from the very top to the very bottom, can be regarded as motivated by strictly economic or logical considerations. Routine patterns of interaction involve strong sentiments. Each group in the organization manifests its own powerful sentiments."[5]

1) vgl. S. 84 dieser Arbeit
2) vgl. Brentano, L., Über das Verhältnis von Arbeitszeit und Lohn zur Arbeitsleistung, a.a.O., S. 2
3) vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 75
4) vgl. Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 81 ff
5) Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Management and the Worker, Ninth Printing, Cambridge/Mass. 1949, S. 557

Barnard kommt in seinen Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß materielle Anreize Arbeiter, die sich einkommensmäßig oberhalb des Existenzminimums befinden, nicht dazu bewegen können, härter und schneller zu arbeiten.[1] So hält Barnard materielle Anreize für weitgehend unwirksam.[2] Wesentlich wirksamer erscheinen ihm persönliche, nichtmaterielle Chancen, ideelle Werte, Betriebsklima und andere nicht-materielle Größen als Anreizmittel.[3][4]

Diese Auffassung wird auch durch neuere psychologische Studien erhärtet.

So weist Maslow auf die hierarchische Ordnung der Motive hin und führt dazu aus: "Proper respect has never been paid by the constructors of motivation theories to either of these facts: first, that the human being is never satisfied except in a relative or one-step-along-the-path fashion, and second, that wants seem to arrange himselves in some sort of hierarchy of prepotency."[5]
Dabei sind materielle Anreize nur bei Arbeitern wirksam, die sich auf einer der unteren Stufen der Motivationshierarchie befinden.

Damit kann obige Aussage Taylors in dieser Form als widerlegt angesehen werden.

---

1) vgl. Barnard, C.I., The Functions Of The Executive, a.a.O., S. 144
2) Das zeigt sich z.B. darin, daß viele große Organisationen, wie etwa politische Organisationen, Militär- und Kirchenorganisationen nur zu geringem Teil oder überhaupt nicht auf materiellen Anreizen beruhen. vgl. ebd. S. 144
3) vgl. ebd. S. 145 ff
4) Auch Schiefele hält Motivationsmodelle, die alleine von der erwarteten Belohnung ausgehen, für unzureichend: "Motivationstheorien, die vom materialistischen Monismus, vom Maschinenmodell des Menschen ausgehen, liefern keine Aussagen, die der Personalist in seine Konzeption einsetzen könnte." Schiefele, H., Motivation im Unterricht, 2.Aufl., München 1963, S. 71
5) Maslow, A.H., Motivation and personality, New York 1954, S. 69 f

Die dritte Aussage Taylors enthält eigentlich zwei Prinzipien, das Prinzip der Spezialisierung und das Prinzip der funktionalen Auftragserteilung, die allerdings eng miteinander verbunden sind.

"Die Einfachheit der Spezialisierungsmaxime ist trügerisch - sie ... ist ein unumgängliches Merkmal aller Bemühungen von Gruppen, gleichgültig, wie erfolgreich diese Bemühungen sein mögen. Spezialisierung heißt nur, daß verschiedene Personen verschiedene Dinge tun. Da es aber zwei Personen ohnehin physisch unmöglich ist, am selben Ort und zur selben Zeit ein und dasselbe zu tun, tun sie immer Verschiedenes, gibt es bei jeder Gruppentätigkeit Spezialisierung."[1)]

Das Prinzip der Spezialisierung bedarf also einer Präzisierung im Hinblick auf das bestimmte Verfahren, das zugrundezulegen ist.

Das Verfahren Taylors beruht auf einer funktionalen Aufgabenteilung auf der Meisterebene, wird aber von seinen Anhängern auf alle Ebenen der Unternehmungshierarchie übertragen.

Nun sichert Spezialisierung "nur dann mit Erfolg eine Zunahme an Leistungsstärke, wenn entweder keine Koordination zwischen den spezialisierten Segmenten der Gesamtaufgabe erforderlich ist oder wenn diese Koordination auch mit den tatsächlich zur Verfügung stehenden zwischenpersonalen Techniken erreicht werden kann. Wenn keine dieser beiden Bedingungen erfüllt ist, muß man die Spezialisierung opfern, um sich den Vorteil des individuellen Geistes als eines koordinierenden Mechanismus zu erhalten."[2)]

1) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 16
2) ebd. S. 152

Das Prinzip der Spezialisierung kann also ebenfalls als allgemeines Prinzip nicht als bewährt angesehen werden.[1] Nur durch eine weitere Spezifizierung der Wenn-Komponente könnte diese Hypothese gerettet werden.

Das Prinzip der funktionalen Auftragserteilung ist in gewisser Weise kontradiktorisch zu dem in dieser Periode von anderen Autoren[2] formulierten Prinzip der Einheit der Auftragserteilung.
Während einerseits die Verfolgung des Prinzips der funktionalen Auftragserteilung Verwirrung, Leistungsschwäche und Unverantwortlichkeit mit sich bringt[3], liegt die Schwäche des Prinzips der Einheit der Auftragserteilung darin, daß es in Widerspruch zu der Maxime der Spezialisierung steht[4] und in der Realität kaum einzuhalten ist[5].

Man hat somit die Wahl zwischen zwei kontradiktorischen Aussagen, "erhält aber in beiden Richtungen keine ausreichende Begründung"[6].

Auch hier zeigt sich, daß beide Aussagen bei derart allgemein gehaltenen Wenn-Sätzen sich empirisch nicht bewähren können. Es wären auch bei diesen Aussagen die Wenn-Komponenten zu spezifizieren, um eine Hypothese zu erhalten, bei der eine empirische Bewährung möglich wäre.

1) vgl. Grössle, H.K., Der Mensch in der industriellen Fertigung, Wiesbaden 1957, S. 101 ff
2) Hier sind Fayol, Gulick, White und andere zu nennen.
vgl. Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 18 ff
vgl. Gulick, L., Notes on the Theory of Organization, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, New York 1937, S. 9
vgl. White, L.D., Introduction to the Study of Public Administration, New York 1939, S. 45
3) vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 17
4) vgl. ebd. S. 17
5) vgl. ebd. S. 18
6) ebd. S. 17

So kommt Gutenberg zu dem Schluß, daß in der betrieblichen Praxis die Fälle zwar nicht selten sind, "in denen es sich als durchaus zweckmäßig erwiesen hat, einen Arbeiter oder Angestellten zwei oder mehreren Spezialmeistern zu unterstellen. Aber nirgends hat sich die Mehrfachunterstellung und damit der Grundsatz des direkten Weges als allgemeines Prinzip durchgesetzt und bewährt."[1)]

Obige Hypothesen Taylors müssen in dieser Formulierung als widerlegt angesehen werden. Die im Dann-Satz beschriebenen Folgen können zwar eintreten, wenn die im Wenn-Satz beschriebene Bedingung erfüllt ist, sie müssen aber nicht eintreten. Obige Hypothesen könnten also nur dadurch gerettet werden, daß die Bedingungen, unter denen die entsprechenden Konsequenzen eintreten, so eng gefaßt werden, daß die Konsequenz nicht nur eintreten kann, sondern eintreten muß.
Daneben ist die dem Taylor-System zugrundeliegende homo-oeconomicus-Prämisse[2)] von vielen Autoren als realitätsfremd zurückgewiesen worden.[3)]

1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 17. Aufl., Heidelberg, New York 1970, S. 260
2) "Für die formelle Organisation ist der Einzelmensch, der in irgend einer Stellung im Betrieb mitwirkt, ein isoliertes, völlig rational denkendes und vernunftmässig handelndes, egozentrisches und erwerbstüchtiges Wesen, das aber prinzipiell zu Kooperation und genauer Anordnungstreue bereit ist, sobald sein Lohn befriedigt wird. Dieser hypothetische Mensch ist empfindlich und empfänglich nur für die Strafsanktionen und Belohnungen, die ihm formell geboten werden.
Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 41
3) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 42
vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 153 ff
vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 29 f

So charakterisiert Albers Taylors Haltung wie folgt: "Taylors Auffassung des menschlichen Verhaltens gründet in seiner Vorstellung dessen, wie sich der Mensch verhalten soll. Er vertiefte seine empirische Forschung nie genügend, um bis zum eigentlichen Verhalten des Menschen zu gelangen. Sein Schema für Zusammenarbeit beruhte also auf einem Syllogismus mit irrtümlichen Annahmen: Wenn sich die Arbeiter so verhalten, wie sie sollten, würde die wissenschaftliche Betriebsführung die Zusammenarbeit fördern."[1)]

Als weitere Beispiele klassischer Organisationsprinzipien sollen noch das Prinzip der Kontrollspanne und das Prinzip der Abteilungsbildung geprüft werden.

Diese Prinzipien lauten als Hypothesen formuliert wie folgt:

1. Wenn die Zahl der Untergebenen, für die ein Vorgesetzter Verantwortung trägt und die ein Vorgesetzter überwacht, zwischen 3 und 6 liegt, dann ist die Leistungsstärke dieses Betriebes größer als bei jeder anderen Zahl von Untergebenen.[2)]
2. Wenn ein Betrieb nach "a) Aufgaben (purpose), b) Verfahrensarten (process), c) Kundschaft (clientele) oder d) Platz (place)"[3)] in Abteilungen untergliedert wird, dann ist die Leistungsstärke dieses Betriebes größer als bei jeder anderen Art von Abteilungsgliederung[4)].[5)]

1) Albers, H., Frederick W. Taylor, An Evaluation, in: Current Economic Comment, University of Illinois, May 1953, zitiert nach Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 42
2) vgl. Graicunas, V.A., Relationship In Organization, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, a.a.O., S. 183
3) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 15 f
4) Hierunter würde auch fallen: überhaupt keine Abteilungsgliederung.
5) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 31

Zu dem Prinzip der Leitungsspanne findet sich in der klassischen Organisationslehre das teilweise kontradiktorische Prinzip,"daß man die Zahl der Organisationsstufen, durch die eine Sache gehen muß, bevor gehandelt wird, auf ein Minimum beschränkt"[1].

So stellt Gutenberg im Hinblick auf das Prinzip der Kontrollspanne fest: "Demgegenüber bedeutet die Forderung nach Verminderung der Organisationsstufen mit Notwendigkeit Vergrößerung der Kontrollspanne, also zusätzliche Unterstellungen."[2]

Während die Vergrößerung der Kontrollspanne die unerwünschte Folge mangelnder Kontrolle mit sich bringen kann, bringt eine Verringerung der Kontrollspanne eine größere Organisationstiefe mit sich, was zu langen Informationswegen und zu einer Schwerfälligkeit der Organisation führen kann.[3]

Die Frage, wo das Optimum liegt, kann man nicht generell durch eine Grenzfixierung auf 3 beziehungsweise 6 Personen beantworten. Diese Hypothese kann empirisch durchaus widerlegt werden, denn es gibt genügend Fälle, in denen eine größere Kontrollspanne die Leistungsstärke der Organisation erhöht.

So weist Gutenberg zu Recht darauf hin, daß die Ansicht, es gebe eine - wenn auch in Grenzen - bestimmbare, allgemeingültige Grenze für Unterstellungen, stark angreifbar ist, da die oberen Instanzen der Unternehmens- und Betriebsführung völlig andere Verhältnisse aufweisen als die anderen Führungseinheiten im Unternehmen.[4]

1) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 19
2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 17. Aufl., a.a.O., S. 254
3) vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S.19 f
4) vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 17. Aufl., a.a.O., S. 253

Doch das hatte bereits Graicunas erkannt, als er die Hypothese aufstellte: "The nearer we approach the supreme head of the whole organization, the more we ought to work towards groups of three - the closer we get to the foot of the whole organization, the more we work towards groups of six."[1)]

Auch bedeutet die Festlegung auf eine exakte Zahl an Untergebenen, die ein Vorgesetzter überwacht, ein Mißverstehen dieser Hypothese.[2)] "The real underlying principle is that there is a limit to the number of subordinates a manager can effectively manage, but the exact number will depend upon such factors as the training possessed by and required of subordinates, the extent to which authority is clearly delegated, the clarity of plans and policies, the degree to which objective standards can be and are applied, and the effectiveness of the communications techniques used.
Until these factors can be clarified and quantified, either generally or in a specific instance, the principle cannot be given a numerical value. But the basic principle exists, has not been superseded, and is no fable."[3)4)]

1) Graicunas, V.A., Relationship In Organization, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, a.a.O., S. 183
2) vgl. Koontz, H., O'Donnel, C., Principles of Management, a.a.O., S. 84
3) ebd. S. 84
4) Hierzu formuliert Gutenberg die Hypothese:
"Je mehr die Arbeitsvorbereitung einen Meister von diesen Tätigkeiten (Rationalisierung des Arbeitsvollzugs, Anm. d. Verf.) entlastet, je homogener zudem die Arbeitsverrichtungen sind, um so größer kann die Zahl der Personen sein, die dem Leiter einer Abteilung unterstellt werden."
Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 17. Aufl., a.a.O., S. 253

Zu dem Prinzip der Abteilungsbildung ist zu bemerken, daß Aufgabe, Verfahren, Kundschaft und Platz sich nicht nur gegenseitig als Organisationsbasen ausschließen[1], "jeder dieser Ausdrücke ist auch noch mehrdeutig"[2].[3]
Es liegen also vier konkurrierende Spezialisierungsbasen vor, und die Verwaltungsmaximen geben keinen Aufschluß darüber, "welche dieser vier konkurrierenden Spezialisierungsbasen in einer bestimmten Situation anwendbar ist"[4].[5]

Untersucht man das Aussagensystem, das Thamm im Hinblick auf die sozialistische Leitung formuliert[6], so zeigt sich, daß auch dieses Aussagensystem nicht widerspruchslos ist.

So sind das Prinzip des sozialistischen Zentralismus, das Prinzip der Einzelleitung und persönlichen Verantwortlichkeit und das Prinzip der Heranziehung der Werktätigen zur Leitung der Produktion teilweise kontradiktorisch.

Das Prinzip der richtigen Auswahl, Verteilung und Erziehung der Kader ist solange tautologisch, solange nicht exakt definiert wird, was unter "richtig" zu verstehen ist. Solange ist diese Aussage auch nicht falsifizierbar.

1) vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 21
2) ebd. S. 21
3) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 31
4) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 23
5) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 31
6) vgl. Thamm, J., Aufgaben und Prinzipien der sozialistischen Leitung der Industrie und ihre Anwendung bei der Leitung der Betriebe durch die Industrieministerien, a.a.O., S. 23 - 41

Das Prinzip der Einheit der ökonomischen und politischen Leitung trägt weitgehend ideologischen Charakter, denn "sobald Theorie in den Dienst einer herrschenden Gesellschaftsschicht sich begibt, um diese zu festigen, wird sie Ideologie"[1]. Damit übernimmt sie kritiklos Wertvorstellungen und Normen. Eine solche Theorie kann aber wissenschaftlichen Anforderungen nicht genügen, denn "der heute vorherrschende Wissenschafts- und Erfahrungsbegriff schließt Aussagen mit normativem Gehalt aus den Wissenschaften aus"[2].

Damit kann auch dieses Aussagensystem als unzureichend angesehen werden.

Neben obiger Kritik an diesen Aussagen ist noch zu erwähnen, daß auch dieses Aussagensystem nicht ernsthaft empirisch überprüft wurde. Es erscheint auch fraglich, ob eine empirische Überprüfung dieser Prinzipien überhaupt möglich ist, da keine präzisen Aussagen über die jeweiligen Gestaltungsziele gemacht werden.

1) Glaeser, B., Zum Verhältnis von Entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und Philosophie, in: ZfB 1970, S. 675
2) Neuhauser, G., Grundfragen wirtschaftswissenschaftlicher Methodik, in: Enzyklopädie der geisteswissenschaftlichen Arbeitsmethoden, 8. Lieferung: Methoden der Sozialwissenschaften, München, Wien 1967, S. 104

Zusammenfassend läßt sich, vor allem im Hinblick auf die Aussagensysteme westlicher Autoren, folgendes feststellen: Neben terminologischen Aussagen und Beschreibungen praktischer Verfahren finden sich in der Periode der klassischen Organisationslehre vor allem Formulierungen von Organisationsprinzipien.

Großenteils können diese Prinzipien, deutet man sie in Hypothesen beziehungsweise Hypothesensysteme um, den Bedingungen der Widerspruchslosigkeit und der Falsifizierbarkeit nicht genügen.

Daneben gehen diese Aussagen von falsifizierten Grundvoraussetzungen wie z.B. der homo-oeconomicus-Prämisse aus. Interorganisatorische Interessenkonflikte und Begrenzungsfaktoren rationalen Verhaltens werden nicht erkannt oder zumindest nicht berücksichtigt.[1)]
So kann die klassische Organisationslehre nur einen kleinen Teil der Beziehungszusammenhänge, die das organisatorische Verhalten in der Realität bestimmen, umfassen.[2)]
Die Aussagen dieser Periode werden ausschließlich im Hinblick auf die formale Organisation gemacht. Bei dieser formalen Organisation handelt es sich aber nicht um eine reale Organisation mit realen Beziehungszusammenhängen, sondern um eine bloße gedankliche Fiktion[3)], bei der reale soziologische und psychologische Beziehungszusammenhänge als unerwünschte Störfaktoren, Hemmungs- oder Reibungsfaktoren[4)] ausgeklammert werden.

1) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 33
2) vgl. ebd. S. 33
3) vgl. Irle, M., Soziale Systeme, Göttingen 1963, S. 52 ff
4) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 61

In der Realität menschlicher Kooperation sind aber solche soziologischen und psychologischen Beziehungszusammenhänge von großer Bedeutung.[1] Die Nichtberücksichtigung dieser Faktoren[2] schränkt den Informationsgehalt klassischer Organisationsaussagen erheblich ein, denn sie führt dazu, daß eine empirische Überprüfung dieser Aussagen in realen formalen Organisationen nicht möglich ist, denn die formale Organisation besitzt keine soziale Realität.
Damit ist zu kritisieren, daß die klassischen Organisationsaussagen keiner ernsten empirischen Überprüfung unterzogen wurden, und es muß bezweifelt werden, ob sie einer solchen empirischen Überprüfung standhalten würden.[3][4]

"Daß sich viele Sätze betriebswirtschaftlicher Theorien ohne diese empirische Bewährung praktisch bereits vielfach 'bezahlt' gemacht haben, ist ein deutlicher Fingerzeig für die Qualität der sie produzierenden Gelehrten, doch bleibt dieses Faktum im Sinne der Philosophy of Science irrelevant."[5]

1) vgl. Barnard, C.I., The Functions Of The Executive, 12. Aufl., Cambridge/Mass. 1956, S. 45
2) "Many of the actually existing patterns of human interaction have no representation in the formal organization at all, and others are inadequately represented by the formal organization. ... The formal organization cannot take account of the sentiments and values residing in the social organization by means of which individuals or groups of individuals are informally differentiated, ordered and integrated." Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Management and the Worker, Ninth Printing, a.a.O., S. 559
3) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 32
4) "The Theories tend to dissolve when put into testable form." ebd. S. 32
5) Wossidlo, P.R., Unternehmenswirtschaftliche Reservierung, a.a.O., S. 29

Ferner wird, resultierend aus dem damaligen technischen Entwicklungsstand, in der klassischen Organisationslehre die Bedeutung der Sachmittel als Aufgabenträger falsch eingeschätzt. "Es ist ... beim heutigen technischen Entwicklungsstand nicht mehr vertretbar, wenn innerhalb der Organisation ausschließlich der Mensch als Aufgabenträger betrachtet wird; auch dem an der Aufgabenerfüllung beteiligten Sachmittel gebührt die Stellung eines Aufgabenträgers."[1)2)]

"Was daher in der Hauptsache an wissenschaftlicher Arbeit ... geleistet worden ist, muß als Entwicklung eines definitorischen Satzsystems beurteilt werden."[3)4)]
Auch die hier entwickelten Organisationsgrundsätze können diesen Eindruck nicht verbessern, denn sie stellen entweder bloße Postulate auf, oder sie sind so formuliert, daß sie lediglich Organisationsmöglichkeiten angeben, nicht jedoch die Anwendungsbedingungen spezifizieren.[5)]
"Sie zeigen Möglichkeiten auf, wie man sich organisatorisch verhalten kann, nicht dagegen wie man sich verhalten muß."[6)]

---

1) Grochla, E., Automation und Organisation, a.a.O., S. 73
2) "Sachmittel, die als starre Hilfsmittel (Werkzeuge) den Menschen lediglich bei der Aufgabenerfüllung unterstützen (z.B. Handhobel und Rechenschieber), werden in diesem Zusammenhang nicht als Aufgabenträger angesehen." ebd. S. 73
3) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 18
4) vgl. auch Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 6
5) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 180
6) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 3. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957, S. 174

Einige Autoren dieser Periode treten aus ethischen und sozialen Überlegungen für eine soziale Besserstellung der Arbeiter ein.

So sieht Fischer den Menschen als Ebenbild Gottes[1] und fordert bei der Leistungserstellung eine "beiderseitige verantwortungsbewußte Werksgemeinschaft"[2].

Behlert geht aus ähnlicher Sicht auf die menschlichen Ansprüche auf Mitempfinden und Mitfühlen ein.[3]

Derartige ethische und soziale Sätze können nicht als realwissenschaftliche Hypothesen gewertet werden.[4] Sie können zwar Aussagen über die persönliche Einstellung des Forschers bezüglich des Forschungsgegenstands und der Methoden machen[5], tragen aber nicht zur Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse bezüglich der Beziehungszusammenhänge des Objektbereichs bei.

Derartige Aussagen können allenfalls als Pseudotheorien angesehen werden.[6]

Das Gleiche gilt für ideologische Aussagen insbesondere des osteuropäischen Raums.[7]

1) vgl. Fischer, G., Mensch und Arbeit im Betrieb, a.a.O., S. 7
2) ebd. S. 95
3) vgl. Behlert, K., Vom Organisieren, Anregungen, Gedanken und systematische Darstellung der praktischen Organisationsarbeit, a.a.O., S. 131
4) vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 158 ff
vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 296
5) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 296
6) vgl. Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 135
7) vgl. Glaeser, B., Zum Verhältnis von Entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und Philosophie, in: ZfB 1970, S. 675
vgl. Neuhauser, G., Grundfragen wirtschaftswissenschaftlicher Methodik, in: Enzyklopädie der geisteswissenschaftlichen Arbeitsmethoden, 8. Lieferung: Methoden der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 104

C Die neoklassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre

I Begriff und Wesen der neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Die Entstehung der neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist von zwei entwicklungsgeschichtlichen Tatbeständen bestimmt, dem Taylorismus und der Betriebssoziologie.
Der Taylorismus mit seiner mechanistischen Betrachtungsweise forderte Kritik und Gegenkräfte heraus. Das Erkennen der Tatsache, daß die menschliche Arbeitsleistung nicht ausschließlich von der betrieblich-technischen Umwelt, sondern auch wesentlich von der menschlich-sozialen Gruppenumwelt beeinflußt wird, führte zur Entstehung der neoklassischen Organisationslehre, deren Entwicklung Hauptgegenstand der modernen Industrie- und Betriebssoziologie ist.
Somit ist die neoklassische Organisationslehre als Gegenkraft zum Taylorismus zu sehen. "An der Widerlegung der falschen Voraussetzungen Taylors hat diese Disziplin (die moderne Industrie- und Betriebssoziologie, Anm. d. Verf.) sich entwickelt."[1)2)3)]

1) Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956, S. 23
2) vgl. auch Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 44
3) Atteslander bestreitet zwar, daß die Betriebssoziologie sich aus der kritischen Auseinandersetzung mit dem Taylorismus entwickelt hat, denn "die nunmehr klassisch gewordenen Untersuchungen in den Hawthorne-Werken, über die seit Röthlisberger-Dickson und Mayo in allen betriebssoziologischen Werken die Rede ist, haben ihren Anfang aus einer These genommen, die eindeutig psychotechnisch formuliert war: Probleme der Ermüdung bei der Arbeit - technische Methoden zu deren Beseitigung", gesteht jedoch zu, daß es den Betriebssoziologen ohne die grundsätzlichen Irrtümer Taylors und der frühen Arbeitswissenschaften weitgehend an Anreiz zur Formulierung ihrer Thesen gefehlt hätte.
vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 38

Begünstigt wurde die Entwicklung der neoklassischen Organisationslehre durch die, vor allem im deutschsprachigen Raum bereits umfangreich vorhandenen, betriebssoziologischen Darstellungen, die in vielen Punkten bereits Vorarbeit geleistet hatten, als mit den aus den Hawthorne-Experimenten gewonnenen Erkenntnissen der Durchbruch zur neoklassischen Organisationslehre erfolgte.

Die Erkenntnisse dieser Experimente wurden in industrie- und betriebssoziologischen Darstellungen aufgegriffen und weiterentwickelt, wobei auch auf Erkenntnisse der psychologischen Forschung zurückgegriffen wurde.
Der Untersuchungsgegenstand dieser Forschungen ist die individuelle menschliche Arbeitsleistung im Rahmen der menschlich-sozialen Gruppenumwelt.[1)]
"In dieser Sicht steht die Gruppe als organisiertes Beziehungsgebilde und die Organisation als soziale Verknüpfungsform der Kooperationsgebilde sowie die soziologische (und psychologische) Fragestellung nach den interpersonalen Beziehungen, Prozessen und Gebilden im Vordergrund."[2)]

Damit folgt der Verabsolutierung des mechanistischen Denkens der Anhänger des Taylorismus im Rahmen der neoklassischen Organisationslehre "die betriebssoziologische Forderung nach ausschließlicher oder doch überwiegender Betrachtung von informellen Beziehungen und Gruppenbedürfnissen"[3)].

Man verfällt damit von einer extremen Betrachtungsweise in eine andere ebenso extreme Betrachtungsweise.

1) vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 44
2) Grochla, E., Automation und Organisation, a.a.O., S. 72
3) Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 44

II Die historische Entwicklung im Rahmen der neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

1 Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum

Im Bereich der Betriebssoziologie, dem man die neoklassische Organisationslehre sachlogisch eingliedern kann, spricht Dahrendorf von "einem gewissen Vorrang des deutschen Beitrages zur Entstehungsgeschichte ... in den Jahren 1900 bis etwa 1930"[1].[2]
Auf diese Vorläufer der neoklassischen Organisationslehre soll hier kurz eingegangen werden.

"Unter den deutschen Wegbereitern einer allgemeinen soziologischen Organisationstheorie ragen Georg Simmel und noch mehr Max Weber hervor. ... Georg Simmel behandelte Konflikte innerhalb von und zwischen Organisationen, die Auswirkungen der Mitgliederzahl auf die arbeitsteilige Differenzierung, auf die sozialen Beziehungen und auf Normen in der Organisation und andere Fragen mehr, die heute zum festen Bestandteil der Organisationsanalyse gehören.[3]
Wenn Simmel trotzdem selten als Vorläufer der modernen Organisationstheorie genannt wird, dann nicht nur, weil seine Ausführungen oft nicht sehr systematisch sind, sondern vor allem, weil er Organisationen gar nicht als eine eigene Kategorie sozialer Gebilde aus der Gesamtheit sozialer Gruppen, die er behandelt, ausgesondert hat."[4]

---

1) Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 23
2) Geck vertritt weitergehend die Ansicht, "daß es nur in Deutschland förmlich zu einer Betriebssoziologie gekommen ist". Geck, L.H.A., Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie, in: Specht, K.E., Hrsg., Soziologische Forschung in unserer Zeit, Köln/Opladen 1951, S. 108; zitiert nach Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 23
3) vgl. Simmel, G., Soziologie, 4. Aufl., Berlin 1958
4) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 26

Eigentlicher Begründer der Industrie- und Betriebssoziologie ist Max Weber[1], dessen Beiträge systematischer, begrifflich klarer umrissen und zahlreicher sind.[2]

Max Weber hat wesentlichen Anteil an den grundlegenden Untersuchungen des 1872 auf Anregung von Julius von Eckardt gegründeten Vereins für Sozialpolitik und an dem für diese Untersuchungen aufgestellten Arbeitsplan.[3]
Seine "Methodische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie"[4] enthält Ausführungen über Charakter, naturwissenschaftliche Probleme und die Methodik der Erhebung.

1) vgl. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 24
2) vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 26
3) Mit diesen Untersuchungen hatte der Verein für Sozialpolitik allerdings seinen Höhepunkt erreicht beziehungsweise überschritten.
Von den 99 Mitgliedern eines Ausschußes, zu denen auch Plenge gehörte, waren 1919 bei einer Ausschußsitzung nur 13 Mitglieder anwesend, 38 fehlten entschuldigt, 48 unentschuldigt. (vgl. Plenge, J., Der Verein für Sozialpolitik und die Reform des staatswissenschaftlichen Unterrichts, in: Plenge, J., Die Zukunft Deutschlands und die Zukunft der Staatswissenschaft, Essen 1919, S. 21) Angesichts dieses mangelnden Interesses und angesichts der Dissonanzen und Meinungsstreitigkeiten innerhalb des Vereins fragt Plenge schließlich, "welche Daseinsberechtigung der Verein für Sozialpolitik für sich in Anspruch nimmt". (Plenge, J., Der Verein für Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 25)
Politische Auseinandersetzungen, die weniger der Sache nach als vielmehr aufgrund des Tons ihrer Verfechtung das Ansehen des Vereins für Sozialpolitik stark schmälerten, führten schließlich 1936 zur Auflösung des Vereins. (vgl. Albrecht, G., Verein für Sozialpolitik, in: HDSW 1961, Bd. 11, S. 15
4) Weber, M., Methodische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (...) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, 1908, abgedruckt in: Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen 1924

Von den Untersuchungen innerhalb dieses Untersuchungsprogramms[1] ist die von Marie Bernays[2] "die methodisch gründlichste und thematisch umfassendste Einzeluntersuchung"[3].

Neben arbeitswissenschaftlichen und allgemeinen soziologischen Aussagen trifft M. Bernays mit ihren Untersuchungen über die Werkstattgemeinschaft[4] den Kernbereich der Betriebssoziologie.[5] Bernays führt aus, daß die große Arbeitermasse des Betriebes kein einheitliches Ganzes ist, sondern je nach Teilarbeit in einzelne Arbeitskategorien zerfällt. Dadurch, daß sich die mit derselben Teilarbeit beschäftigten Arbeiter oder Arbeiterinnen untereinander und den anderen gegenüber als Einheit fühlen, wird die Arbeitskategorie zur sozialen Gruppe.[6]

Diese Gruppenzugehörigkeit hat auf den Arbeiter psychologische Wirkungen und rettet ihn "vor dem gänzlichen Versinken in der Masse, vor dem völligen Nummerwerden"[7].

"Die Zugehörigkeit zu kleinen Gruppen ist das Band, das den Arbeiter mit dem ganzen Betrieb verbindet."[8]

1) Sie sind abgedruckt in den Schriften des Vereins für Sozialpolitik, insbesondere Bde. 133, 134, 135 und 153
2) Bernays, M., Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, Dargestellt an den Verhältnissen der Gladbacher Spinnerei und Weberei A.G. zu München-Gladbach im Rheinland, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 133, Leipzig 1910
3) Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 26
4) Bernays, M., Auslese und Anpassung ..., a.a.O., Drittes Kapitel, "Werkstatt-Gemeinschaft", S. 182 ff
5) vgl. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 26
6) vgl. Bernays, M., Auslese und Anpassung ..., a.a.O., S. 183
7) ebd. S. 184
8) ebd. S. 185

1921 erscheint Max Webers Werk "Wirtschaft und Gesellschaft"[1], in dem er auch auf soziologische Probleme des Industriebetriebs eingeht.

Hellpach-Langs "Gruppenfabrikation"[2] steht vorwiegend unter sozial-psychologischen Gesichtspunkten. Hellpach-Lang untersuchen vor allem die Motivation der Arbeiter[3] und die psychologischen Probleme der Gruppenfabrikation.

Rosenstock untersucht in seiner "Werkstattaussiedlung"[4] den Lebens- und Arbeitsraum des Industriearbeiters und erhofft sich von der von ihm propagierten Werkstattaussiedlung, also Bildung von Zweigwerkstätten unter selbständiger Leitung ehemaliger Arbeiter der Firma, eine Entspannung der Gegensätze zwischen Arbeitern und Kapitalgebern oder Unternehmern und eine soziale Besserstellung der Arbeiter.

Die Werke von Winschuh, "Betriebsrat oder Gewerkschaft"[5] und "Praktische Werkpolitik"[6], sowie Potthoffs Werk "Die sozialen Probleme des Betriebes"[7] stehen zwar vorwiegend unter sozialpolitischen Gesichtspunkten, haben jedoch auch betriebssoziologische Bedeutung.[8]

1) Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1921
2) Hellpach, W., Lang, R., Gruppenfabrikation, Berlin 1922
3) Ihrer Auffassung nach hat sich die Motivation des Arbeiters ausschließlich auf das Lohnmotiv reduziert. vgl. ebd. S. 32 ff
4) Rosenstock, E., Werkstattaussiedlung, Berlin 1922
5) Winschuh, J., Betriebsrat oder Gewerkschaft, Essen a.d. Ruhr, 1922
6) ders., Praktische Werkpolitik, Berlin 1923
7) Potthoff, H., Hrsg., Die sozialen Probleme des Betriebes, Berlin 1925
8) vgl. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 27 f

Durch die Arbeiten von Briefs[1] und seinen Mitarbeitern[2] finden alle früheren betriebssoziologischen Untersuchungen eine Zusammenfassung.[3]

Briefs geht in seinen Ausführungen vor allem auf die soziale Umwelt des Betriebes, auf die Verfremdung des Arbeiters im Industriebetrieb[4] und die Fremdherrschaft über den Arbeiter ein. Dabei erkennt er noch nicht die Komplexität der formellen und informellen Beziehungen im modernen Großbetrieb.
Damit setzt sich Briefs aus heutiger Sicht der Kritik aus, die Realität der sozialen Beziehungen im Industriebetrieb unterschätzt zu haben.[5]

1) Briefs, G., Über das Organisationsproblem, Berlin 1918
ders., Hrsg., Probleme der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930
ders., Betriebssoziologie, Berlin 1931, in: Vierkandt,A., Hrsg., Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1959, S. 31 - 52
ders., Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934
2) insbesondere sind zu nennen:
Geck, L.H.A., Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931
Jost, W., Das Sozialleben des industriellen Betriebes, Berlin 1932
Schwenger, R., Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, München usw. 1932
ders., Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Großeisen-Industrie, München usw. 1934
3) vgl. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 28
4) Briefs spricht von Eigentumsverfremdung, Arbeitsverfremdung, Verfremdung des Werkraumes, Verfremdung der Betriebspersonen, sowie der Fremdherrschaft;
vgl. Briefs, G., Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, a.a.O., S. 14 ff
5) vgl. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 30

Briefs kann aufgrund dieser Faktoren allenfalls als Vorläufer der neoklassischen Organisationslehre betrachtet werden, nicht jedoch, wie Häusler es tut, als Neoklassiker.[1)]

Das gilt auch für spätere Autoren wie Bahrdt[2)], Friedeburg[3)] und Fürstenberg[4)], die soziologische Probleme der Organisation unter speziellen Gesichtspunkten untersuchen, die jedoch auf den Hauptgesichtspunkt der Neoklassiker, die Struktur informeller Gruppen und ihre Auswirkungen auf die formale Organisation, nicht eingehen.

Der Durchbruch zur neoklassischen Organisationslehre in Deutschland basiert auf den Erkenntnissen, die im englischsprachigen Raum gewonnen wurden, auf den Untersuchungen von Mayo, Roethlisberger, Dickson und Whitehead.

Daher nennt Schelsky zwei historische Quellen, aus denen die Betriebssoziologie entstanden ist; sie ist entstanden "einmal in Europa, speziell in Deutschland, in den frühen zwanziger Jahren; zum zweitenmal in den Vereinigten Staaten von Amerika vor und in dem zweiten Weltkrieg"[5)].

1) vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 37
2) Bahrdt, H.P., Industriebürokratie, Stuttgart 1958
3) Friedeburg, L.v., Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt 1963
4) Fürstenberg, F., Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln/Opladen 1964
5) Schelsky, H., Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, in: Böhrs, H., Schelsky, H., Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften, Stuttgart, Düsseldorf 1954, S. 8

Aufbauend auf den vorliegenden betriebssoziologischen Erkenntnissen und Untersuchungsergebnissen aus dem englischsprachigen Raum entsteht nun in Deutschland ein umfangreiches Schrifttum zur neoklassischen Organisationslehre, angefangen bei Einzeldarstellungen über informelle Gruppen, bis zu Gesamtdarstellungen über soziale Systeme.

Spezielle Einzeldarstellungen über informelle Gruppen finden sich bei Stirn[1], Mayntz[2], König[3] und Grössle[4].

Umfassende Gesamtdarstellungen geben Schelsky[5], Dahrendorf[6], Atteslander[7], Mayntz[8], Staerkle[9] und Irle[10].

Dabei gehen Mayntz und Irle allgemein von sozialen Systemen aus. Ihre Aussagen beziehen sich also nicht ausschließlich auf betriebswirtschaftliche Organisationen und Systeme, sondern auf alle Arten von Organisationen[11], wobei alle Organisationen als "zielgerichtete soziale Systeme betrachtet"[12][13] werden.

1) Stirn, H., Die informelle Arbeitsgruppe, Dortmund 1952
2) Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, a.a.O.
3) König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Schnaufer, E., Agthe, K., Hrsg., Organisation, Baden-Baden 1961, S. 55 - 118
4) Grössle, H.K., Der Mensch in der industriellen Fertigung, a.a.O.
5) Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A., Schelsky, H., Hrsg., Soziologie, Düsseldorf, Köln 1955, S. 157 - 197
6) Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O.
ders., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O.
7) Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O.
8) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O.
9) Staerkle, R., Anpassung der Organisation an den Menschen, 2. Aufl., Bern 1966
10) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O.
11) vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 8 ff
12) ebd. S. 40
13) vgl. auch Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 79 ff

2 Die Entwicklung im englischsprachigen Raum

Im englischsprachigen Raum finden sich, wenn auch nicht in dem Umfang wie im deutschsprachigen Raum, Vorläufer der Betriebssoziologie, die sich in ihren Ausführungen mit Problemen der Arbeitszeit, der Entlohnung und der Einkommensverteilung sowie der Problematik der Arbeitsteilung befassen.[1)]

Den Übergang zur Neoklassik schaffte Mary Follett[2)], die sich zunächst mit Problemen der Gesellschaft und des Staates, später[3)] mit Problemen der Industrieorganisation und -Leitung beschäftigte.[4)]
Follett wendet sich gegen die technisch-instrumentale Betrachtungsweise der Klassiker, und untersucht die Industrieorganisation, insbesondere Konflikte in Organisationen und deren Lösungen, die Ausübung von Autorität und Macht sowie die Übertragung von Verantwortung und Formen der Kooperation, aus vorwiegend psychologischer Sicht. Soziologische Untersuchungen über die Beziehungen der Arbeitnehmer zueinander und zur Unternehmensführung und die Auswirkungen derartiger Beziehungen auf die formale Organisation der Unternehmung finden sich hier noch nicht.

1) Beispielsweise sind hier zu nennen:
Webb, B. and S., Industrial Democracy, London 1897
dies., Problems of Modern Industry, New York, Bombay 1902
Rowntree, B.S., The Human Factor in Business, London 1925
Catheart, E.P., The Human Factor in Industry, London 1928
2) vgl. Janowsky, B., Organisationslehre II, in: Grochla,E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1171: "M. Follet kann man als Vorläuferin der 'Neoklassik' bezeichnen."
3) etwa von 1924 bis 1933
4) vgl. Metcalf, H.C., Urwick, L., Hrsg., Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York 1940, S. 9

Den Durchbruch zur neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und damit zur neueren Industrie- und Betriebssoziologie brachten die Untersuchungen, die in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago in der Zeit von 1924 - 1932 durchgeführt wurden.[1)]

Die Untersuchungsreihe begann damit, daß eine Gruppe von Ingenieuren unter der Leitung von George A. Pennock im Jahre 1924 Experimente zum Studium der Einwirkungen von Beleuchtungsart und -Stärke auf die Arbeitsleistung der Arbeiter durchführte.[2)]

Als sie zu keinen eindeutigen Ergebnissen kam, wurde der Psychologe und Nationalökonom Elton Mayo zusammen mit einigen seiner Kollegen von der Harvard-Universität beauftragt, "den Einfluß physischer Bedingungen auf die Arbeitsleistung zu erforschen"[3)].
Die daraufhin durchgeführten Experimentreihen, Befragungen und Auswertungen werden von mehreren der Beteiligten ausführlich beschrieben und interpretiert.[4)]

1) Von der Harvard-Gruppe wurden in der Zeit danach (1933-1943) in anderen Firmen weitere Untersuchungen durchgeführt.
vgl. Mayo, E., Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, dt. Übers. v. "The Social Problems of an Industrial Civilization" durch Proske, R., Limburg/Lahn o.J., S. 135
2) vgl. ebd. S. 109 f
3) Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 32
4) So zum Beispiel bei:
Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, 2. Aufl., Boston 1946, (1. Aufl., New York 1933)
Mayo, E., The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945
Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1939
Roethlisberger, F.J., Management and Morale, Cambridge/Mass. 1943
Whitehead, T.N., The Industrial Worker, 2 Bde., Cambridge/Mass. 1938

"Es gab einen Experimentierraum und einen Kontrollraum; es wurde jeweils nur eine einzige Arbeitsbedingung abgeändert; alle übrigen Bedingungen blieben unverändert. Und die Ergebnisse waren verwirrend.
Roethlisberger gibt zwei Beispiele: die Beleuchtung im Experimentierraum wurde verbessert, und die Erzeugung stieg; aber sie stieg auch im Kontrollraum.
Und das Gegenteil davon: die Beleuchtung im Experimentierraum wurde von drei Meterkerzen auf eine Meterkerze herabgesetzt, und wieder stieg die Erzeugung; gleichzeitig stieg sie aber auch im Kontrollraum, in dem die Beleuchtung gleichgeblieben war.[1]„[2]
Weitere Experimente führten zur Erkenntnis der Existenz informeller Gruppen im Industriebetrieb.
Diese Erkenntnis führte zur fundierten Ablehnung der bisher allgemein vertretenen Horden-Hypothese[3], der zufolge die natürliche Gesellschaft aus einer Horde unorganisierter Einzelner besteht[4]. "Nach dieser Theorie betrachtete man das Leben des ursprünglichen Menschen als einsam, armselig, schmutzig, roh und kurz."[5]
Die neue Erkenntnis war, daß die Arbeitermasse des Betriebes in einzelne Kategorien zerfällt, die sich den anderen gegenüber als Einheit fühlen, daß also informale soziale Gruppen vorhanden sind.[6]
In der Erkenntnis und Analyse informaler Beziehungen liegt der Hauptbeitrag, den die Soziologie zur Entwicklung der Organisationslehre leistete.[7]

1) vgl. Roethlisberger, F.J., Management and Morale, a.a.O., S. 9 f
2) Mayo, E., Probleme Industrieller Arbeitsbedingungen, a.a.O., S. 110
3) vgl. ebd. S. 64 ff
4) vgl. ebd. S. 72
5) ebd. S. 73
6) vgl. ebd. S. 115
7) "Analysis of the informal structure of economic organizations is one of the most important contributions of industrial sociology to the study of organization in general." Etzioni, A., Complex Organizations, A Sociological Reader, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1966, S. 137

Die Erkenntnis von der Existenz informeller Gruppen führte zu der Folgerung, daß neben der Anwendung der Wissenschaft und der technischen Geschicklichkeit auf die Grundstoffe und Erzeugnisse und der systematischen Anordnung der Arbeitsverfahren[1] als drittes Problem und als dritte Hauptaufgabe der Werkleitung die Organisation der Arbeitsgemeinschaften, d.h. die Entwicklung und Erhaltung der Zusammenarbeit stehen muß.[2]

Auch Roethlisberger betont die Existenz informeller Gruppen, umreißt ihre Ziele und die Bestimmungsfaktoren ihres Verhaltens[3] und geht auf praktische und theoretische Formen der Kooperation im Industriebetrieb und in der Gruppe[4] ein.

Dickson stellte bei einer Analyse der Ausbringungsmengen verschiedener Gruppenmitglieder fest, daß unterschiedliche Ausbringungsmengen weder mit Unterschieden in der persönlichen Leistungskapazität in Zusammenhang stehen, noch auf wirtschaftliche oder logische Überlegungen zurückzuführen sind.
Dicksons Auffassung nach besteht vielmehr eine enge Verbindung zwischen der Ausbringungsmenge und der persönlichen Stellung des Arbeitnehmers in der Gruppe.

1) vgl. Mayo, E., Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, a.a.O., S. 110
2) vgl. ebd. S. 111
3) vgl. Roethlisberger, F.J., Management and Morale, Cambridge/Mass. 1950, S. 121 ff
4) vgl. ebd. S. 137 ff

Daraus zieht Dickson - allerdings nur für die beobachtete Testgruppe, nicht als Verallgemeinerung - folgende Schlüsse[1]:

1. Die Ausbringungsmenge stellt sich als Form des sozialen Verhaltens dar. Es besteht eher eine Korrelation zwischen Ausbringungsmenge und Stellung innerhalb der Gruppe, als zwischen Ausbringungsmenge und persönlicher Leistungskapazität.
2. Die Logik der technischen Organisation versagte bei der Testgruppe.
3. Die Studie zeigte, daß das Verhalten der Arbeitnehmer nicht vorrangig durch ökonomische Interessen oder logische Überlegungen bestimmt war, sondern durch nichtlogische, gefühlsbedingte Faktoren.
4. Ferner zeigte die Studie, daß wissenschaftliche Personalauswahl und Stellenbesetzung keine entsprechende Wirkung zeigten.
5. Der Interessenkonflikt, der durch die mangelnde Abstimmung von formaler Organisation und tatsächlicher Organisation hervorgerufen wird, führt nicht nur für leitende Angestellte, sondern auch für Arbeiter zu Ärger und Spannungen.

Diese Ergebnisse der Hawthorne-Experimente wurden häufig dahingehend fehlinterpretiert, daß man den Arbeitnehmern bewußte Feindseligkeit gegenüber der Unternehmensführung unterstellte (Hostility Hypothesis).

Diese Erklärung wird dem im wesentlichen nicht-logischen Charakter des Verhaltens der Arbeitnehmer nicht gerecht.

1) vgl. Henderson, L.J., Whitehead, T.N., Mayo, E., The Effects Of Social Environment, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, New York 1937, S. 154 f

So sehen Roethlisberger und Dickson das Verhalten der Arbeitnehmer als Gegenreaktion gegen zu schnelle Änderung der sozialen Arbeitsumwelt an.[1)]
Soziale Beziehungen sind nicht Ergebnis logischer Überlegungen, sondern tiefgelagerter menschlicher Gefühle. Sie entwickeln sich langsam und über lange Zeitspannen hinweg. Ebensolangsam vollzieht sich die Änderung dieser Beziehungen.
Die Scientific-Management-Lehre hat nun ein System entwikkelt, das sehr flexibel ist. Wendet man dieses System auf die industrielle Organisation an, so schafft dieses System nach Auffassung der Neoklassiker mehr neue Probleme, als es löst, denn es trifft auf eine informelle Organisation, die sich derartigen Änderungen nicht entsprechend schnell anpaßt.[2)]

Der Arbeitnehmer befindet sich in der Situation, sich laufend an Änderungen anpassen zu müssen, die er nicht verursacht hat. Dieser Tatbestand führt zu einer Widerstandshaltung gegenüber Änderungen und zu den oben beschriebenen Folgen.

Aus den Hawthorne-Experimenten werden folgende allgemeinen Schlüsse abgeleitet[3)]:

Das tatsächliche Verhalten der Arbeitnehmer innerhalb einer Arbeitsgruppe ergibt sich als Resultante aus sozialen Kräften, wirtschaftlichen Kräften und individuellen psychologischen Kräften. Die soziale Organisation ist somit eine menschliche Notwendigkeit.

1) vgl. Henderson, L.J., Whitehead, T.N., Mayo, E., The Effects Of Social Environment, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, a.a.O., S. 155
2) vgl. ebd. S. 156
3) vgl. ebd. S. 156 ff

Da die sozialen Kräfte häufig stark und dominierend sind, bedarf nach Auffassung der Neoklassiker das spontan entstandene soziale System größerer Beachtung als die wirtschaftlichen Interessen und die persönlichen psychischen Faktoren der Arbeitnehmer.
Es muß ein Gleichgewicht zwischen technischer Organisation, also Formalorganisation, und der sozialen Organisation der Arbeitnehmer, also Informalorganisation, hergestellt werden.
Hauptbeziehungen in der Welt der Arbeitnehmer sind die menschlich-sozialen Beziehungen und Gefühle, die sich bei der täglichen Arbeit langsam entwickelt haben.
Zu schnelle Änderungen von außen her sind aus der Sicht des Arbeiters schlecht, denn sein soziales System kann sich nicht so schnell ändern, ohne zu zerbrechen: es wird zusammengehalten durch Gefühle, die sich nur langsam ändern, und denen jede schnelle Änderung widerstrebt, denn solch schnelle Änderung zerstört das gewohnheitsmäßige Routineverhalten der Arbeitnehmer.

Miller-Form geben in ihrem 1951 erschienenen Werk "Industrial Sociology"[1] die zu diesem Zeitpunkt umfassendste Darstellung der Industriesoziologie, in der sie unter Berücksichtigung psychologischer, soziologischer und biologischer Faktoren, die das Verhalten der Arbeitnehmer bestimmen[2], folgende fünf Hauptbereiche[3] in aller Ausführlichkeit behandeln:

1) Miller, D.C., Form, W.H., Industrial Sociology, a.a.O.
2) vgl. ebd. S. 19
3) vgl. ebd. S. 30

1. Entstehung und Umfang der Industriesoziologie,
2. die soziale Organisation der Industriearbeit,
3. Hauptprobleme der angewandten Industriesoziologie,
4. die soziale Bewegung der Arbeiter,
5. Industrie, Staat und Gesellschaft.

Als weitere bedeutende Autoren der neoklassischen Organisationslehre sind Gardner-Moore[1], Festinger-Schlachter-Back[2], Coch-French[3] und Homans[4], dessen Kleingruppenstudien große Beachtung fanden, zu nennen.

1) Gardner, B.B., Moore, D.G., Human Relations in Industry, Homewood/Ill. 1945
2) Festinger, L., Schlachter, S., Back, K., Social Pressures in Informal Groups, New York 1950
3) Coch, L., French, J.R.P., Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations, Jg. 1 1948, S. 512 - 533
4) Homans, G.C., The Human Group, New York 1950

3 Die Entwicklung im romanischen Raum

Wie im deutsch- und englischsprachigen Raum entwickelte sich die neoklassische Organisationslehre im romanischen Raum aus der Kritik am Taylorismus.

Während Dubreuil[1] und Touraine[2] in ihren Publikationen das Problem aus überwiegend sozialpolitischer Sicht betrachten, untersucht Friedmann es aus psychologischer, sozial-psychologischer und sozial-ethischer Sicht. Er knüpft mit seinen Untersuchungen eng an die Hawthorne-Experimente an.

Dabei geht es ihm nicht, wie den Hawthorne-Forschern, einzig um die Erreichung maximaler Ergiebigkeit der Arbeit durch "Manipulierung der Arbeitskräfte"[3][4]; Friedmann räumt vielmehr dem Schicksal der Arbeitenden Priorität über alle technischen Gesichtspunkte und Rentabilitätserwägungen ein.[5]

1) Dubreuil, H., Employeurs et Salariés en France, Paris 1934
dies., Le Travail Et La Civilisation, Paris 1953
2) Touraine, A., Chancen des technischen Fortschritts, in: Friedrichs, G., Hrsg.,Automation, Risiko und Chance, Bd. II, Frankfurt a.M. 1965, S. 1055 - 1075
ders., Sociologie de l'action, Paris 1965
3) Friedmann, G., Grenzen der Arbeitsteilung, dt. Übers. v. "Le travail en Miettes" durch Burkart Lutz, Paris, Frankfurt a.M. 1959, S. XII
4) vgl. auch Friedmann, G., Problèmes de Sociologie Industrielle, in: Gurvitch, G., Hrsg., Traité de Sociologie, Bd. I, Paris 1958, S. 439 f
5) vgl. Friedmann, G., Grenzen der Arbeitsteilung, a.a.O., S. XII

Er fordert daher, daß der Entseelung und Monotonie der Arbeit im mechanisierten Industriebetrieb durch Weiterentwicklung und praktischen Einsatz der Arbeitsphysiologie und Psychotechnik und eine geistige, menschliche und soziale Aufwertung der Arbeit entgegengewirkt wird, und damit die Arbeitsfreude der Arbeiter gesteigert wird.[1)2)]

1) vgl. Friedmann, G., Der Mensch in der mechanisierten Produktion, dt. Übers. v. "Problèmes Humains du Machinisme Industriel" durch Burkart Lutz, Köln 1952, S. 396 ff

2) Der Vollständigkeit halber sei noch folgendes bedeutendes Werk Friedmanns genannt:
Friedmann, G., Où va le Travail Humain, Paris 1950

4 Die Entwicklung in Ost-Europa

Die Organisationslehre in Ost-Europa stand bereits in der Periode der klassischen Organisationslehre im Zeichen einer sozialen Betriebsführung; die Sorge um die Gesundheit und Lebensfähigkeit der Arbeiterklasse wurde vielfach betont.

Dieses Anliegen wird in der Zeit der neoklassischen Organisationslehre[1] fortgeführt; so versucht man nach Erkennen der informellen Beziehungen im Industriebetrieb durch die Hawthorne-Experimente in Ost-Europa eine sozio-psychologische Konzeption der Unternehmensführung.

Als Beispiel kann das Vorgehen bei den Bata-Werken[2], einem Großunternehmen der Leder- und Schuhindustrie in Zlin-Mähren in der Zeit vor 1939[3] genannt werden.
Die Unternehmensleitung stützte sich auf den Grundsatz, daß die Schaffung eines günstigen sozialen Klimas und einer psychologischen Integration der Arbeiter in die Betriebskollektivität wichtiger sei, als äußerliche, materielle Maßnahmen.[4]

---

1) Eine neoklassische Organisationslehre, die sich eingehend mit informellen Beziehungszusammenhängen beschäftigt, entwickelte sich in Ost-Europa nicht. Zwar wird eine sozio-psychologische Führungskonzeption propagiert; der Aspekt informeller Beziehungen wird dabei jedoch vernachlässigt.
2) vgl. Friedmann, G., Der Mensch in der mechanisierten Produktion, a.a.O., S. 331 - 336
vgl. Rimailho, F.-L.E., Dubreuil, H., Deux hommes parlent du travail, Paris 1939
3) also vor der Besetzung der Tschechoslowakei durch Deutschland
4) vgl. Friedmann, G., Der Mensch in der mechanisierten Produktion, a.a.O., S. 332

Mittel hierfür sind die Schaffung von Arbeitsgruppen mit fest umrissenen Arbeitsgängen oder fest umrissener Fertigung und eigener Leistungsabrechnung, Interessenverknüpfung von Arbeitsvorbereitungs- und Fertigungsabteilungen, streng funktionale Gliederung und Gleichstellung aller Unternehmensmitglieder[1], großzügige Sozialleistungen und unternehmensinterne Schulung.

Den Erfolg dieses Experiments und dieser Art der Unternehmensführung wertete man als Bestätigung der Hypothese, daß nicht nur monetäre Leistungsanreize eine Leistungssteigerung bewirken können, sondern daß durch geeigneten Einsatz nicht-monetärer Mittel gleiche oder bessere Wirkungen erzielt werden können.

Neuere betriebssoziologische Untersuchungen dieses Raumes befassen sich vor allem mit der Fluktuation von Arbeitskräften, dem Zusammenhang gesellschaftlicher, betrieblicher und individueller Faktoren in der Arbeitskräftebewegung.[2]

Neben derartigen sozio-psychologischen und soziologischen Überlegungen bleibt der eigentliche Gegenstand neoklassischer Organisationslehre, der Aspekt informeller Beziehungen, im osteuropäischen Raum unberücksichtigt.

1) Das äußerte sich darin, daß es keine Privilegien gab; es gab kein Zeremoniell, keine Titel, und der Chef lochte morgens und abends seine Karte genauso wie jeder Arbeiter.

2) vgl.:
Braunreuther, K., Soziologische Probleme der Fluktuation von Arbeitskräften, Berlin 1966
Braunreuther, K., Oelssner, F., Otto, W., Hrsg., Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin 1967

Der Grund dafür ist darin zu sehen, daß es aus der Sicht sozialistischer Leitung informelle Beziehungszusammenhänge entweder nicht gibt, oder solchen Zusammenhängen keine Bedeutung für die Produktivität beigemessen wird.
Sollten sich doch negative Auswirkungen informaler Organisation ergeben, so werden Vertreter der marxistisch-leninistischen Organisationslehre der Grund in mangelhafter ideologischer Arbeit sehen, nicht in der Existenz informeller Beziehungszusammenhänge.
Für diese Annahme spricht die These Belychs:
"Ein Mißerfolg in der wirtschaftlichen Arbeit eines Kollektivs zeugt auch stets von einem Mißerfolg in der ideologischen Arbeit."[1)]

1) Belych, A.K., Organisation, Politik, Leitung, a.a.O., S. 275

III Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt

Im Rahmen der neoklassischen Organisationslehre finden sich vor allem terminologische und deskriptive Aussagensysteme.

Die deskriptiven Aussagensysteme dieser Periode beschreiben vor allem empirische Experimente oder Beobachtungen. So werden zum Beispiel die Hawthorne-Experimente von den Beteiligten Mayo, Roethlisberger, Dickson und Whitehead ausführlich beschrieben. Auch die Aussagen von Homans sind überwiegend deskriptiver Art. So beschreibt er in seinem Werk "The Human Group"[1] fünf verschiedene Kleingruppen und ihre soziologischen Beziehungen.

Erklärungshypothesen beziehen sich zunächst auf die beobachteten Fälle, stellen damit also spezielle Quasi-Hypothesen dar, deren Geltungsanspruch raum-zeitlich begrenzt ist.

Erst darauf aufbauend werden Hypothesen aufgestellt, deren Geltungsanspruch sich, je nach Allgemeinheitsgrad, auf alle Industriebetriebe, auf sonstige spezielle Organisationen oder auf alle Arten menschlicher Organisationen erstreckt.

Grundhypothese der neoklassischen Organisationslehre ist, daß die sozialen Kräfte stark und dominierend sind, und daß daher das spontan entstandene soziale System größerer Beachtung bedarf, als die wirtschaftlichen Interessen[2] und die persönlichen psychischen Faktoren.[3]

---

1) Homans, G.C., The Human Group, a.a.O.,
2) Diese wirtschaftlichen Interessen spiegeln sich in der formalen Organisation der klassischen Organisationslehre wieder.
3) vgl. Henderson, L.J., Whitehead, T.N., Mayo, E., The Effects of Social Environment, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, a.a.O., S. 156 ff

In diesem Sinne spricht Häusler von einer betriebssoziologischen "Forderung nach ausschließlicher oder doch überwiegender Betrachtung von informellen Beziehungen und Gruppenbedürfnissen"[1] mit dem Ziel der Erreichung maximaler Ergiebigkeit der Arbeit durch "Manipulierung der Arbeitskräfte"[2].

Diese Hypothese beinhaltet, daß die klassische Organisationslehre als unvollständig erkannt wird. Die neoklassische Organisationslehre "verwirft sie aber nicht, sondern korrigiert sie, indem sie sich selbst als ihre Ergänzung versteht"[3]. "Man fügt der Theorie einer formalen Organisation also die Theorie einer informalen Organisation an."[4]

Das führt zur Entstehung einer "Theorie von formalen und informalen Organisationen"[5], in deren Rahmen eine analytische Trennung in formale und informale Beziehungszusammenhänge vorgenommen wird[6], wobei die sozialen Kräfte, also die informalen Beziehungszusammenhänge, als dominierend angesehen werden.

Diese Hypothese beinhaltet damit auch, daß sich formale und informale Beziehungszusammenhänge analytisch trennen lassen.

1) Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 44
2) Friedmann, G., Grenzen der Arbeitsteilung, a.a.O., S. XII
3) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 73
4) ebd. S. 57
5) ebd. S. 52
6) So schreiben Roethlisberger-Dickson: "Formal and informal organizations are interdependent aspects of social interaction."
Roethlisberger, F.J., Dickson, W., Management and the Worker, Ninth Printing, a.a.O., S. 562

Eine solche Trennung in ein rationales Modell[1] und ein Modell des natürlichen Systems[2] ermöglicht jedoch keine ausreichende Erklärung der Realität, denn "beide Modelle sind, für sich genommen, einseitig und für die Organisationsanalyse unzureichend. Wird das rationale Modell wirklichkeitsfremd, weil es die Rationalität der Organisation überbetont und alles, was nicht den Anforderungen optimaler Zweckmäßigkeit genügt, als einen Mangel abstempelt, dann fällt das zweite Modell ins andere Extrem und vernachlässigt, daß Organisationen tatsächlich zielgerichtete soziale Systeme sind. ... Wenn man sich schon auf Einzelfragen und ausgewählte Aspekte beschränken muß, dann muß das ausdrücklich auf dem Hintergrund einer Gesamtkonzeption von der Organisation als einem zielgerichteten sozialen System geschehen."[3][4]

1) "Ein sogenanntes rationales Modell liegt dann vor, wenn man in der Organisation in erster Linie ein Instrument, ein Mittel zum Zweck sieht und sich für die Voraussetzungen einer optimalen Zielverwirklichung interessiert. Im einzelnen wird hier vor allem nach der formalen Struktur der Organisation und nach den Prozessen rationalen Entscheidens gefragt." Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 49

2) "Im Gegensatz dazu interessiert man sich beim sogenannten Modell des natürlichen Systems mehr für informelle Phänomene, Abweichungen von dem geplanten Funktionsschema und für ungewollte und unvorhergesehene Vorgänge in der Organisation, die eine spontane Anpassung an innere und äußere Gegebenheiten darstellen." Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 49

3) ebd. S. 49

4) Die gleiche Auffassung vertritt Grössle:
"Für gewisse Zwecke und zum besseren Verständnis mancher Einzelvorgänge ist es zuweilen angebracht und nützlich, die technische Seite des Betriebes - die Welt der physischen Mittel -, oder die wirtschaftliche Seite - die Sphäre der Auswahl und Kombination nach dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit -, oder die soziale Seite - den Vorgang der Zusammenarbeit zur Bedürfnisbefriedigung - jeweils getrennt zu beobachten und zu beschreiben. Dabei muß man sich aber immer über die vollzogene Abstraktion im Klaren sein und seine Erkenntnisse in den einzelnen Bereichen immer danach werten, was diese Bereiche eigentlich sind: verschiedene Aspekte des gleichen Phänomens." Grössle, H.K., Der Mensch in der industriellen Fertigung, a.a.O., S. 16

Auch Irle kommt bei der Untersuchung, "ob es der Theorie von formalen und informalen Organisationen gelingt, das Verhalten sozialer Gebilde auf der Basis der dichotom getrennten formalen und informalen Elemente zu beschreiben"[1], zu dem Ergebnis, "daß die Trennung in formale und informale Eigenschaften und damit auch in formale und informale Organisationen inadäquat und künstlich ist und daß eine Beschreibung und Erklärung der strukturellen und dynamischen Beziehungen zwischen selbständigen sozialen Gebilden und zwischen sozialen Organisationen und ihren Teilen dieser Theorie auch im Ansatz nicht gelingt"[2].

In diesem Sinne findet es Atteslander abwegig, "etwa die betriebliche Formal-Organisation als der Betriebswirtschaft zugehörend zu betrachten, denn es handelt sich um eine spezifische Sozialorganisation. Wir können also der Auffassung nicht beipflichten, daß sich demgemäß der Betriebssoziologe ausschließlich mit den informalen Aspekten befassen soll."[3] Vielmehr verschmelzen diese beiden theoretischen Aspekte der betrieblichen Sozial-Organisation in der Ist-Organisation[4]: "Sie ist die soziale Wirklichkeit, die aus der Abwandlung der formalen Organisation durch die informale entsteht."[5]

Alle diese Aussagen bringen zum Ausdruck, daß weder die formale Organisation, noch die informale Organisation soziale Realität besitzen; vielmehr handelt es sich bei beiden Arten von Organisationen um theoretische Fiktionen.

1) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 72
2) ebd. S. 72
3) Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 63
4) vgl. ebd. S. 62
5) ebd. S. 62

Damit scheint aber auch obengenannte Grundhypothese der neoklassischen Organisationslehre, die auf der Annahme beruht, formale und informale Beziehungszusammenhänge liessen sich trennen und vor allem letztere seien dominierend, widerlegt.[1)2)]

"Die Industriesoziologen und die human-relations-Forscher nahmen einfach das Schema der formalen Organisation als gegeben hin und glaubten in unkritischer Weise an seine Rationalität. Insofern überhaupt Änderungen in der formalen Organisation vorgeschlagen wurden, dienten sie hauptsächlich der Anpassung an die Bedürfnisse von Individuen."[3)]

Die Hypothesen dieser Lehren machen keine Aussagen über die Realität, sondern über bloße gedankliche Fiktionen. Derartige Hypothesen können nicht zur Erklärung der Realität beitragen und auch nicht an der Realität überprüft werden.

Die Hypothesen der Theorie von formalen und informalen Organisationen sind somit aufgrund der Tatsache, daß diese Theorie von einer falsifizierten Grundhypothese ausgeht und ihre Aussagen nicht empirisch überprüfbar sind, "als nur sehr beschränkt brauchbar zurückzuweisen"[4)].

1) vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 52 - 72
2) So sehen Miller-Form die in der Organisationslehre getroffene Einteilung in formelle und informelle Organisation als willkürlich an, denn "die soziale Organisation funktioniert als ein Ganzes ...". Miller, D.C., Form, W.H., Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln/Opladen 1957, S. 33
3) Mayntz, R., Ziegler, R., Soziologie der Organisation, in: König, R., Hrsg., Handbuch der Empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1969, II. Band, S. 448
4) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 118

In diesem Sinne ist auch folgende Aussage Barnards zu verstehen:
"Always, it seemed to me, the social scientists - from whatever side they approached - just reached the edge of organization as I experienced it, and retreated.
Rarely did they seem to me to sense the processes of the coördination and decision that underlie a large part at least of the phenomena they described. More important, there was lacking much recognition of formal organization as a most important characteristic of social life, and as being the principal structural aspect of society itself."[1)]

Weiter wird der Informationsgehalt der neoklassischen Organisationshypothesen des englischsprachigen Raums dadurch eingeschränkt, daß diese Hypothesen "an die spezifisch amerikanische Sozialstruktur gebunden sind.
Die Einwände, die von uns aus gegen Mayo zu erheben sind, laufen alle darauf hinaus, daß seine Feststellungen der sehr starken informellen Gruppenbedürfnisse im Betrieb mit der gegenüber den deutschen Verhältnissen weit höheren sozialen Mobilität und Traditionslosigkeit der industriellen Arbeiterschaft in den Vereinigten Staaten zusammenhängen."[2)3)]

Daher warnt Schelsky vor einer Verallgemeinerung dieser Raum-bezogenen Quasi-Hypothesen.[4)]

1) Barnard, C.I., The Functions Of The Executive, a.a.O., S. VIII f
2) Schelsky, H., Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, in: Böhrs, H., Schelsky, H., Hrsg., Die Aufgaben der Betriebssoziologie und Arbeitswissenschaften, Stuttgart 1954, S. 20 f
3) vgl. auch Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A., Schelsky, H., Hrsg., Soziologie, a.a.O., S. 182
4) vgl. Schelsky, H., Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, in: Böhrs, H., Schelsky, H., Hrsg., Die Aufgaben der Betriebssoziologie und Arbeitswissenschaften, a.a.O., S. 11

Bedenken sind auch gegen die Verallgemeinerung von Hypothesensystemen vorzubringen, die auf der Basis von Kleingruppenstudien aufgestellt wurden. Derartige Hypothesen können nicht ohne eingehende empirische Überprüfung auf andere, größere Organisationen übertragen werden.

Gefühlsbetonte Aussagen, die aus ethischer und sozialer Sicht im Hinblick auf eine soziale Besserstellung der Arbeiter aufgestellt wurden, finden sich z.B. bei Friedmann. Solche Aussagen können nicht als wissenschaftliche Erklärungs- oder Gestaltungshypothesen gewertet werden.[1)2)] Vielmehr täuschen sie durch objektive Formulierung theoretische Qualität vor, während sie ihrem tatsächlichen Gehalt nach keine Behauptung über die Wirklichkeit ausdrücken.

Derartige Aussagen können daher nur als Pseudo-Theorien angesehen werden.[3)]

---

1) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 296
vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 158 ff

2) Daneben muß Friedmann das Festhalten an der These des Entfremdungscharakters aller Industriearbeit zum Vorwurf gemacht werden, nachdem diese These als empirisch widerlegt anzusehen ist, und selbst amerikanische Soziologen und Sozialpsychologen, wie z.B. Mayo, die Entfremdungsthese heute völlig aufgegeben haben.
vgl. Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 78 f

3) vgl. Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 135

D Die integrierte betriebswirtschaftliche Organisationslehre

I Begriff und Wesen der integrierten betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Wie gezeigt wurde, kann weder die klassische, noch die neoklassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre ihren Wissenschaftsaufgaben nachkommen und brauchbare, bewährte Hypothesen liefern.

Während die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre von der Verabsolutierung des mechanistischen Denkens - der Betrachtung der menschlichen Arbeitsleistung nur im Zusammenhang mit der betrieblich-technischen Umwelt - geprägt war, wurde die neoklassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre von der betriebssoziologischen Forderung nach ausschließlicher oder überwiegender Betrachtung von informellen Beziehungen und Gruppenbedürfnissen - der Betrachtung der menschlichen Arbeitsleistung im Zusammenhang mit der menschlich-sozialen Gruppenumwelt - bestimmt.[1)]

Da der Arbeitnehmer in der Realität nicht einseitig entweder in einer betrieblich-technischen Umwelt oder in einer menschlich-sozialen Umwelt steht[2)], da vielmehr die Gesamtstruktur des Industriebetriebes durch mindestens zwei

1) vgl. Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, a.a.O., S. 44
2) vgl. ebd. S. 47 f

sich überlagernde Aspekte[1)2)] gekennzeichnet ist, fordern mehrere Autoren die "Erforschung von Struktur und Dynamik des gesamten Sozialsystems eines Betriebes"[3)].[4)]

Die Vorstellungen darüber, wie dies geschehen soll, gehen allerdings bei diesen Autoren auseinander.

1) Dahrendorf kommt durch weitere Verfeinerung auf vier Aspekte:
"1. die formelle Organisation des Industriebetriebes (Autorität)
2. die informelle Organisation des Industriebetriebes (primäre Gruppen)
3. die Status-Organisation des Industriebetriebes (Prestige)
4. die Klassen-Organisation des Industriebetriebes (Interessen)."
Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 60

2) vgl. auch Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 63: "Die soziale Ist-Organisation weist grundsätzlich eine pluralistische Struktur auf".

3) ebd. S. 304

4) In diesem Sinn schreibt Kosiol:
"Die Forschungsergebnisse einer einzelnen Fachdisziplin reichen als Grundlage für die Lösung praktischer Gestaltungsprobleme in Unternehmungen nicht aus, da jede Disziplin den komplexen Tatbestand der Realität nur durch ein spezifisches erkenntnistheoretisches Auswahlkriterium isolierend erfaßt. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre wird daher zur Lösung konkreter Fragen die Erkenntnisse anderer Forschungsrichtungen, etwa der Soziologie, der Individual- oder der Sozialpsychologie, heranziehen müssen. Ebenso behandelt die Organisationssoziologie entsprechend ihrem Erkenntnisobjekt viele organisatorisch bedeutsame Probleme der Gebilde- und Prozeßstrukturierung nur unzureichend. Sie könnte z.B. die Bedingungen für eine den Wirtschaftlichkeitskriterien adäquate Aufgaben- und Arbeitsverteilung in sozialen Systemen stärker berücksichtigen.
Es ist deshalb im Zusammenhang mit Fragen praktischer Organisation erforderlich, die Erkenntnisse der verschiedensten Fachdisziplinen, die sich der Realerscheinung der Organisation widmen, wechselseitig nutzbar zu machen und im Hinblick auf das zu lösende Problem zusammenzustellen und zu verknüpfen (zu synthetisieren)."
Kosiol, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 71

Während Mayntz sich für die Untersuchung ausgewählter Aspekte "auf dem Hintergrund einer Gesamtkonzeption von der Organisation als einem zielgerichteten sozialen System"[1] ausspricht, sieht Atteslander das Forschungsobjekt in der Erforschung der "Wechselwirkungen von formaler und informaler Organisation"[2][3].
Demgegenüber fordert Irle eine dynamische Theorienbildung, "in der alle anderen Werte außer dem der Erkenntnis soziologischer und sozialpsychologischer Art ausgeklammert werden"[4], obwohl er anschließend ausdrücklich betont, "daß sich andere Werte höchstens vorübergehend ausklammern lassen, aber nicht eliminiert werden können und sollen"[5].

Gemeinsam ist diesen Autoren das Bestreben, von der isolierten Untersuchung von Teilaspekten abzukommen und zu einer integrierenden Betrachtung der sich überlagernden Aspekte zu kommen[6] um damit empirisch prüfbare Hypothesen bezüglich der "Ist-Organisation"[7] aufstellen zu können.[8]

1) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 49
2) Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 62
3) Gleicher Auffassung sind Miller-Form; vgl. Miller, D.C., Form, W.H., Unternehmung, Betrieb und Umwelt, a.a.O., S. 147
4) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 119
5) ebd. S. 119
6) Die Verwendung des Begriffes integrierend bzw. Integration ist umstritten; (vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 91 und S. 115) doch die Mehrheit der Autoren verwendet den Begriff Integration im Sinne des wechselseitigen Zusammenhangs und der gegenseitigen Beeinflussung von Elementen in einer Ganzheit. (vgl. Grochla, E., Automation und Organisation, a.a.O., S. 32)
In diesem Sinn ist der Begriff Integration auch auf die hier beschriebenen Zusammenhänge anwendbar.
7) Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 62
8) vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 113 ff

Der engeren Auffassung von der integrierten Organisationslehre, die sich auf eine Integration der formellen und informellen Aspekte stützt, steht eine weitere Auffassung gegenüber, die von der ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmung ausgeht, die Unternehmung als einheitliches Ganzes betrachtet, dieses Ganze jedoch unterteilt in Untergesamtheiten, die - ihrerseits wieder Einheiten - direkt oder indirekt miteinander verbunden und voneinander abhängig sind, also miteinander integriert sind.[1)]

Diese weitere Begriffsfassung der integrierten Organisationslehre umfaßt auch eine Integration der formellen und informellen Beziehungen in der Unternehmung und somit auch eine Synthese aus klassischer und neoklassischer Organisationslehre unter ganzheitlichem Aspekt.

1) vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 19

II Die historische Entwicklung im Rahmen der integrierten betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

1 Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum

Ansätze zu einer integrierten Organisationslehre finden sich bereits bei Autoren der neoklassischen Organisationslehre.

So bezeichnet Dahrendorf die Gesamtstruktur des Industriebetriebes als pluralisch[1], da der Industriebetrieb als soziale Institution eine Mehrzahl von Rollen vereinigt. Diese Auffassung spiegelt sich auch in Dahrendorfs Begriffsfassung des Industriebetriebes wieder: "Der Industriebetrieb ist ein System von sozialen Rollen, orientiert auf den ökonomischen Zweck der Güterproduktion, strukturiert durch ein System technischer Mittel, sanktioniert durch einen rechtlichen Status ..."[2].

Auch bei Schelsky finden sich Ansätze zu einer integrierten Organisationslehre.[3]

Ferner liefern Atteslander, Mayntz und Irle Ansätze zu einer integrierten Organisationslehre.[4]

1) vgl. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 81
2) vgl. ebd. S. 57
3) vgl. Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A., Schelsky, H., Hrsg., Soziologie, a.a.O., S. 182 ff
4) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 303 f
vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 49
vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 54 ff und S. 113 ff

Diesen Arbeiten ist das Bestreben gemeinsam, die klassische und die neoklassische Organisationslehre als realitätsfremd[1] zu widerlegen.

Wie die angestrebten besseren Hypothesen oder Theorien aussehen sollen, wird dabei allenfalls angedeutet.[2] Eigene Hypothesen werden von diesen Autoren jedoch kaum entwickelt.[3]

Ansätze einer Integration finden sich ferner bei Linhardt[4]. Seiner Auffassung nach sind rein menschliche Beziehungen "im Betrieb nicht gegeben, sie werden erst durch Heraushebung aus dem Betriebsgeschehen in der Abgeschiedenheit des Personalbüros oder des Betriebspsychologen und Betriebssoziologen gewonnen"[5]. Vielmehr herrschen rein sachliche Beziehungen vor.
Ein integrierender Ansatz läßt sich folgendem Satz entnehmen:

1) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 62
vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 49
vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 113 : "Der Mangel der Theorie (der formalen und informalen Organisationen, Anm. d. Verf.) liegt ... darin, daß diese Theorie als Ganzen nicht den Anforderungen genügt, die an eine empirisch prüfbare Theorie gestellt werden müssen."
2) vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 303 f
vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 51
vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 118 f
3) Das hatten sich diese Autoren teilweise auch nicht zum Ziel gesetzt:
vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 119
vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 303 f
4) Linhardt, H., Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954
5) ebd. S. 76

"Ursprünglich oder anfänglich betont sachliche Beziehungen können unter bewußter Einwirkung mehr menschlich gestaltet werden, wie auch umgekehrt ursprünglich oder anfänglich betont menschliche Beziehungen einen zunehmend sachlichen Zug annehmen."[1)]
Dieser Satz kann derart interpretiert werden, daß eine Integration von zwei Seiten her erfolgen kann: einmal können in vorwiegend formal ausgerichtete Beziehungszusammenhänge informale Aspekte eingeführt werden, zum anderen können in vorwiegend informale Beziehungszusammenhänge formale Aspekte eingeführt werden.

Grössle untersucht, gestützt auf die betriebliche Sozialforschung in den USA, die Zusammenhänge zwischen formeller und informeller Organisation. Er kommt zu dem Ergebnis, daß die Erreichung des Betriebszieles "optimale Wirtschaftlichkeit bei der Leistungserstellung" ein soziales Gleichgewicht innerhalb der Organisation voraussetzt: "Wirtschaftlichkeit und soziales Gleichgewicht stehen untereinander in einer funktionalen Beziehung. Auf die Dauer können beide in optimaler Weise nur zusammen oder gar nicht erreicht werden."[2)]
Mittel zur Erreichung dieses sozialen Gleichgewichts ist eine betriebliche Koordination, die in drei Richtungen erfolgen kann:
Einmal soll eine Koordination der Zwecksetzungen aller Mitglieder der Organisation erfolgen. Mitbestimmung in der Zwecksetzung bessert das Betriebsklima und fördert die Arbeitsmoral.[3)]

1) Linhardt, H., Grundlagen der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 77
2) Grössle, H.K., Der Mensch in der industriellen Fertigung, a.a.O., S. 141
3) vgl. ebd. S. 129 ff

Zum Zweiten soll die Bereitschaft zur Zusammenarbeit durch Anreizmittel, Schaffung stabiler Arbeitsteams und geeignete Kontrollmethoden erhalten und gefördert werden.[1)]
Ein drittes Element der Koordination stellt die Kommunikation durch formelle und informelle Beziehungen dar.[2)]

Die erste geschlossene Darstellung einer integrierten Organisationslehre in Deutschland und damit "das derzeit geschlossenste System der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre"[3)] stammt von Kosiol[4)], bei dem die integrierte betriebswirtschaftliche Organisationslehre in ihrer weiteren Begriffsfassung auftritt.
Ausgangspunkt bildet bei Kosiol ein Organisationsbegriff, der eine Betrachtung des zweck-mittel-bezogenen, technisch-gestaltenden Zusammenwirkens im organisatorischen Aufbau und Ablauf der Unternehmung und der menschlichen Seite der Zusammenarbeit mit ihren psychologischen, soziologischen und zum Teil auch biologischen Konsequenzen zuläßt.[5)]
So kennzeichnet Kosiol das Wesen der Organisation als "integrative Strukturierung von Ganzheiten"[6)].
Dabei will Kosiol den Begriff "Organisation" nur auf den Humanbereich bezogen wissen.[7)]
Da Kosiol die Organisation als Formalproblem betrachtet, abstrahiert er bei der Strukturierung von Aufbau- und Ablauferscheinungen sehr stark vom realen Inhalt der Sachverhalte.[8)]

1) vgl. Grössle, H.K., Der Mensch in der industriellen Fertigung, a.a.O., S. 132 ff
2) vgl. ebd. S. 137 ff
3) Lehmann, H., Organisationslehre I, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1156
4) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O.
5) vgl. ebd. S. 18
6) ebd. S. 21
7) vgl. ebd. S. 21
8) vgl. ebd. S. 32

Ansatzpunkt jeder organisatorischen Bemühung stellt die analytische Durchdringung der Gesamt-Aufgabe [1], die Aufgabenanalyse dar.[2]

Die Aufgabenanalyse soll nach fünf Gesichtspunkten,

" 1. nach den Verrichtungen,
2. nach den Objekten,
3. nach dem Rang,
4. nach der Phase und
5. nach der Zweckbeziehung"[3] vorgenommen werden.

Jede Teilaufgabe ist nach diesen Gesichtspunkten "eindeutig und vollständig"[4] zu kennzeichnen.

"Die Aufgabensynthese umfaßt das Problem der Vereinigung analytischer Teilaufgaben zu aufgaben- und arbeitsteiligen Einheiten, die in ihren Verknüpfungen die organisatorische Aufbaustruktur der Unternehmung entstehen lassen."[5]

Dieser Organisationsaufbau stellt ein komplexes Gefüge unterschiedlicher Beziehungen oder Zusammenhänge dar.

Kosiol nennt insbesondere fünf Zusammenhänge:

1. Verteilungszusammenhang,
2. Leitungszusammenhang,
3. Stabszusammenhang,
4. Arbeitszusammenhang und
5. Kollegialzusammenhang.[6]

Im Verteilungssystem als Grundsystem des Organisationsaufbaus vollzieht sich die synthetische Verteilung der Teilaufgaben auf Stellen. Die Stelle verkörpert somit eine organisatorische Verteilungseinheit.

---

1) Diese Gesamt-Aufgabe stellt für den Organisator ein Datum dar.
vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 46
2) vgl. ebd. S. 41
3) ebd. S. 49
4) ebd. S. 49
5) ebd. S. 76
6) vgl. ebd. S. 77 ff

Der Leitungszusammenhang baut auf dem Verteilungszusammenhang der Aufgaben auf und "führt als zusätzliche Beziehungsform eine Verknüpfung von Stellen und Abteilungen durch ihre rangmäßige Zuordnung ein"[1]. Die organisatorische Leitungseinheit nennt Kosiol Instanz.
Das Stabssystem, das Kosiol als Hilfssystem des Leitungszusammenhanges betrachtet, umfaßt die Beziehungen, die sich aus der "Ausgliederung von Hilfsaufgaben an sogenannte Stabsstellen"[2] ergeben. Den Instanzen werden Stabsstellen und Stabsabteilungen zur Erfüllung von Assistenzaufgaben zugeordnet.
"Das Stabssystem wird aus dem Leitungszusammenhang abgeleitet und tritt als ergänzender Beziehungskomplex zum vorhandenen Verteilungssystem hinzu."[3]
Der Arbeitszusammenhang ergibt sich aus den für einen zusammenhängenden Arbeitsprozeß nötigen ständigen Informations- und Kooperationsbeziehungen zwischen den einzelnen Stellen und Abteilungen. Das sich so ergebende Kommunikationssystem, das in besonders enger Verbindung zu den Aspekten der Ablauforganisation steht, "rankt sich durch seine Kontaktformen über die Gliederungsbeziehungen hinweg"[4].
Der Kollegialzusammenhang, den Kosiol als Sonderfall des Kommunikationssystems sieht, tritt dann auf, wenn "Arbeitsbeziehungen zwischen den Aufgabenträgern der Unternehmung zur Bildung von Kollegien führen, die durch räumliche und zeitliche Konzentrierung der Zusammenarbeit im gelegentlichen Gespräch tätig werden"[5].
Alle diese für sich allein unvollständigen Teilsysteme der Aufbaustruktur haben das Ziel einer Koordination der aufgabenteiligen Unternehmung.

1) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S.77
2) ebd. S. 77
3) ebd. S. 77
4) ebd. S. 78
5) ebd. S. 78 f

Kosiol untersucht diese fünf Koordinationsebenen zum besseren Verständnis getrennt voneinander, weist jedoch darauf hin, daß sie "in der Praxis der organisatorischen Gestaltung untrennbar miteinander verbunden"[1] sind.
"Während bei der Aufbauorganisation die Aufgabe als Zielsetzung für zweckbezogene menschliche Handlungen im Mittelpunkt der Betrachtung steht, rückt bei der Ablauforganisation der Arbeitsprozeß als raumzeitlich sich abspielender Vorgang, der zur Zielerreichung hinführt und sie bewirkt, in den Vordergrund."[2]
Als Teile der raumzeitlichen Strukturierung nennt Kosiol die Bestimmung von Arbeitsgängen und ihre Zusammenfassung zu Arbeitsgangfolgen, die Leistungsabstimmung, die Regelung der zeitlichen Belastung von Arbeitsträgern und die Ermittlung der kürzesten Durchlaufwege.[3]
Als Oberziel der raumzeitlichen Strukturierung führt Kosiol die Erreichung der kürzesten Durchlaufzeit aller Bearbeitungsobjekte durch die Unternehmung an.
Nach dem methodischen Vorgehen bei der Prozeßstrukturierung kann man eine Analyse des Arbeitsprozesses und eine Synthese des Arbeitsprozesses unterscheiden.
Die Arbeitsanalyse ist eine im Rahmen der organisatorischen Gestaltungsarbeit vorgelagerte Tätigkeit. Kosiol kennzeichnet sie als "verlängerte Aufgabenanalyse mit besonderer Betonung des Erfüllungsmoments"[4].

1) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 78
vgl. auch ebd. S. 171
2) ebd. S. 185
3) vgl. ebd. S. 187
4) ebd. S. 192

Die Arbeitsganganalyse betrachtet Kosiol als Nebenproblem der Arbeitssynthese. Im Rahmen der Arbeitsganganalyse werden aus den analytischen Teilaufgaben synthetische Stellenaufgaben (und damit Arbeitsgänge) gebildet, die einer isolierten Teilanalyse nach einem einzigen Prinzip unterworfen werden.[1)]

Die Synthese des Arbeitsprozesses kann nach Kosiol nach drei unterschiedlichen Betrachtungsweisen als personale, temporale oder lokale Synthese erfolgen, wobei die Erkenntnisse jedes dieser partiellen Aspekte grundsätzlich von den anderen Aspekten abhängig sind.

Im Rahmen der hier skizzierten betrieblich-technischen Zusammenhänge weist Kosiol zwar auf die menschlich-sozialen Beziehungen und die sich daraus ergebenden soziologisch-psychologischen Probleme hin[2)], klammert derartige Probleme jedoch aus seinen Betrachtungen unter Hinweis auf die entsprechende Spezial-Literatur aus[3)].

1) vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 190 und 199
2) vgl. ebd. S. 22
3) vgl. ebd. S. 22

2 Die Entwicklung im englischsprachigen Raum

Wenngleich neoklassische Autoren wie Gardner-Moore oder Homans darauf hinweisen, daß irgendwelche Beziehungen zwischen der formalen und informalen Organisation bestehen müssen, "gelang es ihnen nicht, die integrierenden Prozesse herauszuarbeiten, durch die die formale und informale Organisation zu einer sozialen Einheit werden"[1].

Diese Integration findet sich im englischsprachigen Raum bei Barnard, March und Simon.

Barnard geht von dem Oberbegriff "Cooperative Systems" aus, unter dem er einen Komplex physikalischer, biologischer, persönlicher und sozialer Faktoren versteht, die im Hinblick auf die Zusammenarbeit von zwei oder mehr Personen zur Erreichung mindestens eines bestimmten Zieles in eine systematische Beziehung zueinander gebracht wurden.[2]
Dieses "Cooperative System" sieht Barnard als ein Untersystem größerer übergeordneter Systeme an, das seinerseits wieder untergeordnete Systeme beinhaltet.[3]
Eines dieser Untersysteme, das nämlich, das durch den Ausdruck "cooperation of two or more persons" umrissen ist, nennt Barnard eine Organisation.

Damit versteht Barnard unter Organisation die systematische Koordination kooperierender Tätigkeiten[4], oder, anders ausgedrückt, ein System kooperativer Tätigkeiten[5].

1) Janowsky, E., Organisationslehre II, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp.1173
2) vgl. Barnard, C.I., The Functions of the Executive, Cambridge/Mass. 1956, S. 65
3) vgl. ebd. S. 65
4) vgl. Barnard, C.I., Organization and Management, Cambridge/Mass. 1962, S. 113 f
5) vgl. ebd. S. 118

In einer Gemeinschaft sind alle Tätigkeiten von Einzelpersonen und Organisationen direkt oder indirekt miteinander verbunden und voneinander abhängig.[1)]

Die Arbeitnehmer - Barnard bezeichnet sie als "participants in specific cooperative systems"[2)] - sieht Barnard unter zwei Aspekten, dem funktionalen Aspekt und dem Aspekt des Individuums.[3)]
Aus der Erkenntnis der Bedeutung von Einzeltätigkeiten für die Gesamtheit fordert Barnard die Untersuchung der Koordinations- und Entscheidungsprozesse von Individuen und Teilorganisationen.
Bei dieser Untersuchung geht Barnard einmal auf Gesichtspunkte des Aufbaus (Structural Concepts), zum anderen auf Gesichtspunkte des Ablaufs (Dynamic Concepts) ein.

Im Folgenden sei auf die wesentlichsten Teile der Arbeit Barnards kurz eingegangen:

Bestimmend für die Existenz einer Organisation ist die Aufrechterhaltung des Gleichgewichts des Systems; das beinhaltet einmal die Aufrechterhaltung des internen Gleichgewichts zwischen den Elementen des Systems und zum anderen die Aufrechterhaltung des externen Gleichgewichts zwischen dem System und der Umwelt.[4)]

Da die Ziele der Organisation anderer Art sind als die Ziele der Arbeitnehmer, kann das Gleichgewicht nur dann aufrechterhalten werden, wenn die Erreichung eines Unternehmungszieles auch zur Zielerreichung der Ziele der Arbeitnehmer führt[5)], wenn also dem Arbeitnehmer Anreize gegeben werden.[6)]

---

1) vgl. Barnard, C.I., Organization and Management, a.a.O., S. 116
2) Barnard, C.I., The Functions of the Executive, a.a.O., S. 16
3) vgl. ebd. S. 17
4) vgl. ebd. S. 83
5) vgl. ebd. S. 88 f
6) vgl. ebd. S. 139 ff und S. 240

Formale und informale Organisation sind unlösbar miteinander verbunden[1] und bedingen sich gegenseitig[2].

Dabei fallen der informalen Organisation drei für die formale Organisation notwendige Aufgaben zu:

1. Kommunikationsaufgaben,
2. die Aufgabe der Aufrechterhaltung des Zusammenhalts formaler Organisationen, und
3. die Aufgabe der Aufrechterhaltung des Gefühls der persönlichen Freiheit und Selbstbestimmung.[3]

Die Elemente der formalen Organisation sind Spezialisierung, Anreizschaffung, Autorität und Entscheidungsmotivation. Die Organisation wird durch ein Kommunikationssystem, von dessen Qualität der Erfolg und Bestand der gesamten Organisation abhängen kann, zusammengehalten.[4]
Für die Kommunikationswege muß gelten, daß sie allgemein bekannt sind, daß jeder Träger objektiver Autorität einen formalen Kommunikationsweg zu jedem Mitglied der Organisation hat, daß die Kommunikationswege möglichst kurz sind, daß die Kommunikationswege während der Tätigkeit der Organisation nicht unterbrochen werden und tatsächlich benutzt werden, und daß jede Kommunikation nur im Rahmen bestehender Kompetenzen erfolgt.[5]

Eng verbunden mit dem Kommunikationssystem sind die Entscheidungen aller in der Organisation tätigen Personen, die das Handeln der Organisation bestimmen, denn die Qualität der Entscheidungen hängt von der Qualität von Informationen über Ziele der Organisation und Entscheidungstatsachen ab.[6]

---

1) vgl. Barnard, C.I., The Functions of the Executive, a.a.O., S. 115
2) vgl. ebd. S. 116 und S. 120
3) vgl. ebd. S. 122
4) vgl. ebd. S. 175
5) vgl. ebd. S. 175 ff
6) vgl. ebd. S. 189

Simons Arbeiten stellen in vieler Hinsicht eine Weiterentwicklung und Vertiefung der Erkenntnisse Barnards dar. Simon greift den Gedanken Barnards auf, der eine Untersuchung der Koordinations- und Entscheidungsprozesse von Individuen und Teilorganisationen fordert, und entwickelt eine Theorie, die sich im wesentlichen mit dem Treffen von Entscheidungen als Kernstück der Verwaltung befaßt. Dabei sieht Simon seine Arbeiten nicht als Ersatz früherer Arbeiten an, sondern als deren Ergänzung.[1)]

In seinem Werk "Das Verwaltungshandeln"[2)] setzt sich Simon das Ziel, mittels eines geeigneten terminologischen Systems "zu beschreiben, wie eine Verwaltungsorganisation aussieht und wie sie arbeitet"[3)].
Grundhypothese des Werkes ist, "daß das Treffen von Entscheidungen (decision-making) das Kernstück der Verwaltung ist und daß das Verwaltungstheoretische Vokabular aus der Logik und Psychologie menschlicher Entscheidungswahl herzuleiten ist"[4)].

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Feststellung, daß das gesamte Organisationsverhalten ein umfangreiches Netz von Entscheidungsvorgängen ist, die von Einfluß auf das Handeln derjenigen, die die aktive praktische Organisationsarbeit verrichten, sind.[5)] Dabei wird fast keine Hauptentscheidung in der Organisation von einem einzelnen Individuum getroffen, "sondern durch das Zusammenwirken vieler Entscheidungen von Individuen, Ausschüssen und Direktoren. Solche Zusammengesetzten Entscheidungen betrachtet man mit großem Nutzen vom Standpunkt des Individuums.

1) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, New York, London, Sydney, 6. Aufl., 1966, S. 210
2) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, Stuttgart, Köln 1955
3) ebd. S. X
4) ebd. S. X
5) vgl. ebd. S. 2 ff

Dann sieht man nämlich, wieviel Ermessensspielraum dem Individuum wirklich belassen ist und welche Methoden die Organisation zur Beeinflussung der von ihm gewählten Entscheidungsprämissen benutzt. ...
Die Beeinflussung ist am stärksten, wenn eine Entscheidung, die von irgendeiner Person verkündet wird, das Verhalten einer anderen Person in jeder Beziehung beherrscht. ... Meist beschränkt die Beeinflussung das Ermessen anderer Personen nur teilweise."[1)]

"Je größer der dem Untergebenen belassene Ermessensspielraum ist, um so wichtiger sind diejenigen Arten der Beeinflussung, die nicht mit der Ausübung förmlicher Weisungsgewalt zusammenhängen"[2)], wie etwa Organisationsloyalität beziehungsweise Identifikation mit der Organisation[3)], Leistungsstärke (efficiency)[4)], Raterteilung und Information[5)] und Schulung[6)].

So ist es ein grundlegendes Organisationsproblem, zu bestimmen, "in welchem Umfang und in welcher Weise die verschiedenen Formen der Beeinflussung benutzt werden sollen"[7)].

In diesem Zusammenhang stellt Simon folgende Hypothesen auf:
"Je mehr ein Angestellter mit seiner Aufgabe vertraut wird, desto mehr Ermessen kann ihm eingeräumt werden."[8)]

"Je mehr Weisungsgewalt durch andere Arten der Beeinflussung ersetzt wird, wird die Frage der Beeinflussung eine solche der internen Erziehung und der Kontaktpflege."[9)]

1) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 143
2) ebd. S. 145
3) vgl. ebd. S. 9 ff
4) vgl. ebd. S. 11
5) vgl. ebd. S. 11 f
6) vgl. ebd. S. 12
7) ebd. S. 145
8) ebd. S. 145
9) ebd. S. 145

Damit berührt das Organisationsproblem auch die Frage nach der Ergänzung und Aufstellung des Personals, "denn ein effektives System der Beeinflussung hängt von der Schulung und Ausbildung der auf den verschiedenen Stufen der Hierarchie Beschäftigten ab. Ausgebildeten Kräften kann man weiteres Ermessen einräumen; die Aufsicht kann sich auf Mustervorgänge und besonders schwierige Fälle beschränken."[1)]

Nun weicht aber das wirkliche Handeln der Beschäftigten erheblich von dem Idealbild objektiver Rationalität ab.[2)] Neben unvollständigem Wissen, Schwierigkeiten bei der Vorausberechnung und Vorwegausschluß möglicher Alternativen[3)] schränken informelle soziologische Faktoren[4)] und psychologische Faktoren[5)] die Rationalität von Entscheidungen ein.

"Sieht man die Grenzen der Rationalität vom Standpunkt des Individuums aus, so zerfallen sie in drei Kategorien: Das Individuum ist begrenzt durch seine unbewußten Fertigkeiten, Gewohnheiten und Reflexe, es ist begrenzt durch seine persönlichen Werte und Auffassungen von der Aufgabe, die von den Zielen der Organisation abweichen können; es ist begrenzt durch das Maß seines Wissens und seiner Information. Das Individuum kann im Rahmen der Organisationsziele nur in dem Umfang rational sein, wie es in der Lage ist, eine bestimmte Tätigkeitsreihe zu verfolgen, wie es eine richtige Auffassung vom Ziel seiner Tätigkeit hat und wie es richtig über die Bedingungen, die seine Tätigkeit umgeben, informiert ist. Innerhalb der durch diese Faktoren bestimmten Grenzen sind seine Entscheidungen rational, nach der Aufgabe orientiert.

1) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 146
2) vgl. ebd. S. 56
3) vgl. ebd. S. 57 ff
4) vgl. ebd. S. 96
5) vgl. ebd. S. 97

Die Rationalität bestimmt also nicht das Verhalten. ... Im Gegenteil, das Verhalten wird bestimmt durch die irrationalen und nicht-rationalen Elemente, die den Bereich der Rationalität abgesteckt haben."[1)]

Da die Entscheidungen des Individuums nicht nur das Ergebnis seiner eigenen geistigen Tätigkeit sein müssen, sondern auch den umfassenden Gesichtspunkten genügen müssen, die durchzusetzen Aufgabe der organisierten Gruppe ist[2)], muß die Organisation so konstruiert sein, "daß eine Entscheidung, die vom Standpunkt des entscheidenden Individuums (subjektiv) rational ist, auch vom Standpunkt der Gruppe aus rational bleibt"[3)].

Daraus folgert Simon, daß sich die Verwaltungstheorie mit den Grenzen der Rationalität und mit den Methoden befassen muß, "durch die die Organisation auf diese Grenzen für die entscheidende Person einwirkt"[4)].

Da die Verwaltungstheorie sich ferner mit der Kontrolle des Nichtrationalen zu befassen hat, ergibt sich, daß die Verwaltungsorganisation um so weniger bedeutsam ist, je weiter der Rationalitätsbereich gesteckt ist.[5)]

Simon zieht aus seiner Studie das Ergebnis, daß die bisherigen Verwaltungsprinzipien unzulänglich sind, und umreißt richtungsweisend die zukünftigen Forschungsaufgaben der Verwaltungstheorie.[6)]

In diesem Werk "Administrative Behavior"[7)] schaffte Simon die entscheidungstheoretischen Grundlagen, auf die er in seinen späteren Publikationen zurückgreift.

1) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 153 f
2) vgl. ebd. S. 67
3) ebd. S. 154
4) ebd. S. 154
5) vgl. ebd. S. 155
6) vgl. ebd. S. 157
7) Simon, H.A., Administrative Behavior, New York 1945

Eine seiner bedeutendsten Publikationen ist das zusammen mit March verfasste Werk "Organizations"[1].

Hier sind nicht nur die Entscheidungen Untersuchungsgegenstand, die im Hinblick auf die Organisationsziele gefällt werden, und deren alleinige Berücksichtigung der Betrachtungsweise der klassischen Organisationslehre folgen würde: Die Organisationsmitglieder würden als Maschinen betrachtet und es bedürfte nur eines Stimulus, z.B. einer Verwaltungsanweisung, um beim Empfänger eine genau bestimmte Reaktion hervorzurufen. Somit könnte man in der Unternehmung ein System von Reaktionsprogrammen entwerfen, und es bedürfte nur eines bestimmten Stimulus, um eines dieser Reaktions- oder Antwort-Programme ablaufen zu lassen.[2]

Da die Konsequenzen eines Stimulus in der Realität nicht eindeutig vorwegbestimmbar sind, was sich daraus ergibt, daß ein Stimulus mehrere Reaktionen bewirken kann, daß ein Stimulus Elemente enthalten kann, die nicht beabsichtigt sind - z.B. der Ton, in dem eine Anweisung gegeben wird - und daß Mißverständnisse beim Empfang des Stimulus auftreten können[3], untersuchen March-Simon auch die Auswirkungen, die sich aus diesen nicht eindeutig vorwegbestimmbaren Konsequenzen für die Ziele der obersten Organisationsführung ergeben.[4]

Weiterführend untersuchen March-Simon die Einflußgrößen, die für den Entscheidungsprozeß und den Zielerreichungsgrad bestimmend sind.

1) March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O.
2) vgl. ebd. S. 34 f
3) vgl. ebd. S. 35 f
4) vgl. ebd. S. 36

Dabei wird besonderer Wert auf die Einflußgrößen gelegt, die sich aus den individuellen Zielen und Entscheidungen der Arbeitnehmer ergeben, wie auch auf die Einflußgrößen, die sich aus der Existenz informeller Gruppen, aus deren Zielsetzungen und Entscheidungen ergeben, sowie die Faktoren, die bestimmend für diese Entscheidungen sind.

Dabei entwickeln March-Simon ein System von Variablen[1], und stellen ein umfangreiches Hypothesensystem über die Beziehungen der einzelnen Variablen zueinander in Form von je-desto-Aussagen auf.

Konfliktsituationen, ihr Entstehen und ihre Beseitigung, die begrenzte Rationalität und kreatives Denken und Planen sind weitere Untersuchungspunkte von March-Simon.

In ihren Ausführungen beziehen March-Simon die Verhaltenstheorie, den Behaviorismus, in organisatorische Überlegungen mit ein.

Charakteristisch für diese Richtung ist der Typ des Entscheidungsträgers, der unter unvollkommener Information bei begrenzter und subjektiver Rationalität nicht absolut beste Lösungen seiner Entscheidungsprobleme anstrebt, sondern sich mit genügend guten Lösungen zufriedengibt.

"Mithin hat man es nicht mehr mit einem Gewinnmaximierer zu tun, sondern mit einem Satisfizierer, der die Erreichung eines gewissen Zufriedenheitsniveaus anstrebt, der sein Verhalten nicht allein an Gewinn orientiert, sondern auch andere Zielsetzungen verfolgt und dessen Rationalität durch die Unvollkommenheit und die Subjektivität seines entscheidungsrelevanten Wissens und die gegebene Kapazität des menschlichen Geistes begrenzt ist (bounded rationality)"[2].

1) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 249 - 253
2) Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967, S. 52

3 Die Entwicklung im romanischen Raum

Simeray baut ein umfassendes terminologisches Aussagensystem auf, entwickelt einige Organisationsprinzipien für die Strukturierung von Unternehmungen und zeigt unterschiedliche Strukturtypen auf.

Die Beziehungen, die zwischen den einzelnen Elementen der Struktur bestehen, können formell oder informell, unilateral, bilateral oder multilateral sein.

Diese Strukturtypen stellt Simeray anhand von Organigrammen[1] graphisch dar.

Mit einer Überlagerung formeller und informeller Beziehungen der Elemente der Struktur wird eine Integration zwar angedeutet; die integrierenden Prozesse werden jedoch nicht in Einzelheiten dargestellt.

Neben derartigen Andeutungen einer Integration, wie sie bereits bei einigen Vertretern der klassischen Organisationslehre dieses Sprachraums zu finden waren, konnten im romanischen Raum keine umfassenden Systeme der integrierten Organisationslehre festgestellt werden.

1) Für ein Organigramm gibt Simeray folgende Definition: "Un organigramme est en effet un graphique qui présente d'une manière simplifiée la structure de l'entreprise c'est-à-dire l'ensemble des liaisons hiérarchiques existant entre les organismes ou les personnes qui la constituent."
Simeray, J.P., La structure de l'entreprise, Principes et définitions, Types de Structure et Organigrammes, Paris 1966, S. 137

4 Die Entwicklung in Ost-Europa

In Ost-Europa entwickelte sich keine neoklassische Organisationslehre. Informelle Beziehungen im Industriebetrieb wurden nicht erkannt, oder ihnen wurde nicht die Bedeutung beigemessen, die man ihnen vor allem im englischsprachigen Raum beimaß.

Nachdem informelle Aspekte in Ost-Europa also unberücksichtigt blieben, kann sich auch keine integrierende Betrachtung von formellen und informellen Aspekten der Organisation entwickeln.

Darin ist der Grund zu sehen, daß in Ost-Europa keine typische integrierte Organisationslehre festgestellt werden konnte.

Ein wesentlicher Aspekt der integrierten Organisationslehre ist jedoch das Bestreben, von der isolierenden Betrachtung von Teilaspekten abzukommen und zu einer ganzheitlichen Betrachtung überzugehen.

Diese ganzheitliche Betrachtung tritt im osteuropäischen Raum in wesentlich stärkerem Umfang, nicht nur im Hinblick auf Wirtschaftsbetriebe, sondern auch im Hinblick auf die sozialistische Gesellschaft auf.

So "muß man ... die sozialistische Gesellschaft als ganzheitlichen Organismus betrachten. Die sozialistischen ökonomischen, sozialen, politischen und ideologischen Prozesse bilden in ihrer strukturellen Einheit eine neue Qualität, die sozialistische Gesellschaft als Ganzes, die ein besonderes Objekt der sozialistischen Leitung darstellt."[1)]

1) Belych, A.K., Organisation, Politik und Leitung, a.a.O., S. 164

Eine Unterteilung der Leitung in technische Leitung, z.B. die operative Leitung technologischer Produktionsprozesse, und in eine soziale Leitung, die Leitung der Menschen und ihrer Wechselbeziehungen, wie sie z.B. von Wolkow[1] vorgenommen wird[2], wird verworfen, denn "die sozialen Verhältnisse basieren unmittelbar auf den ökonomischen, werden von ihnen bestimmt und verflechten sich mit ihnen."[3]

Somit gibt es in Ost-Europa zwar keine integrierte Organisationslehre im Sinne der Integration von formellen und informellen Aspekten, wohl aber eine Integration im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der sozialistischen Gesellschaft und damit einer Integration ökonomischer, sozialer, politischer und ideologischer Aspekte.

1) Wolkow, J.J., Das System der Leitung der Gesellschaft und seine Entwicklung im Prozeß der Formierung kommunistischer Gesellschaftsverhältnisse, Swerdlowsk 1966, russ.
2) vgl. Belych, A.K., Organisation, Politik und Leitung, a.a.O., S. 162
3) ebd. S. 171

III Die bedeutendsten Hypothesen dieser Periode und ihr Informationsgehalt

Neben terminologischen und umfangreichen deskriptiven Aussagen wird in dieser Periode vor allem die Grundhypothese entwickelt, daß weder den formalen Beziehungszusammenhängen, noch den informalen Beziehungszusammenhängen eine soziale Realität zukommt, daß vielmehr das reale System erst durch eine Integration dieser Beziehungszusammenhänge und nicht zuletzt auch durch eine Integration dieser Zusammenhänge mit psychischen Faktoren zustandekommt.

Während man sich im deutschsprachigen Raum damit begnügt, auf die Notwendigkeit einer integrierenden Betrachtungsweise hinzuweisen[1], wird vor allem im englischsprachigen Raum in den Publikationen von Barnard, Simon und March-Simon versucht, diese integrierenden Zusammenhänge näher zu untersuchen.

Die Aussagen, die dabei gemacht werden, erheben Geltungsanspruch für alle Arten menschlicher Organisationen, haben damit also hohen Allgemeinheitsgrad.

Barnard[2] entwickelt dabei aus praktischer Erfahrung und direkter Beobachtung[3] ein überwiegend deskriptives Aussagensystem. Auch Simons Aussagen[4] sind überwiegend deskriptiver Art, doch finden sich in diesem Werk auch einige Erklärungshypothesen[5].

1) vgl. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie a.a.O., S. 81
vgl. Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A., Schelsky, H., Hrsg., Soziologie, a.a.O., S. 182 ff
vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 62
vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 54 ff
2) Barnard, C.I., The Functions Of The Executive, a.a.O.
3) vgl. ebd. S. 123
4) Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O.
5) vgl. ebd. insbesondere S. 145

In dem Werk "Organizations" entwickeln March-Simon schließlich ein Hypothesensystem bezüglich der gegenseitigen Abhängigkeit der von ihnen untersuchten Variablen.

All diese Hypothesen sind, wenngleich teilweise durchaus plausibel, nicht ernsthaft empirisch überprüft und können somit nicht als empirisch bewährt angesehen werden.
Die mangelnde empirische Prüfung mag vor allem auf die Schwierigkeiten zurückzuführen sein, mit denen eine Theorie rechnen muß, wenn ihre Hypothesen in systematischer Empirie verifiziert werden sollen, denn "die Messung soziologischer und sozialpsychologischer Variablen steckt trotz aller methodischen Raffinessen immer noch in den Anfängen"[1].

Außerdem setzen Hypothesen, die als je-desto-Sätze formuliert sind, "ein stillschweigendes ceteris paribus voraus"[2].
Diese ceteris-paribus-Klausel erschwert nicht nur die empirische Prüfung dieser Hypothesen[3], sie wirkt auch, läßt man sie völlig uninterpretiert, die konstant zu haltenden Faktoren also unbestimmt, als Alibi-Formel, die die Aussage gegen die Tatsachen immunisiert und damit gehaltlos macht.[4]
Wählt man dagegen eine Interpretation der Klausel, so ist diese Interpretation als zusätzliche Bedingung in die Wenn-Komponente der Hypothese zu übernehmen, was den Informationsgehalt der gesamten Aussage verringert.[5]

1) Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 109 ff
2) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 51
3) Da aber die Bewährbarkeit einer Theorie mit ihrer Prüfbarkeit (und damit mit ihrem informativen Gehalt) steigt, ist der Informationsgehalt dieser Hypothesen zum jetzigen Zeitpunkt als relativ gering einzuschätzen. vgl. Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 60
4) vgl. ebd. S. 31
5) vgl. ebd. S. 31 f

In dem Aussagensystem Kosiols, in dem der Integrationsbegriff in seiner weiteren Fassung auftritt, finden sich als "Grundprinzipien der organisatorischen Gestaltung"[1] das Prinzip der Zweckmäßigkeit und das Prinzip der Technizität[2], sowie als Grundprinzip der Erhaltung das Prinzip des Gleichgewichts[3].

Diese Prinzipien haben den Charakter von Postulaten oder Organisationszielen.

So betrachtet Wild diese Organisationsprinzipien als Gestaltungsziele der integrativen Strukturierung.[4]

Kosiol selbst kennzeichnet in einem späteren Werk diese Prinzipien als "generelle Grundziele, Aufforderungen, Leitlinien oder Orientierungspunkte ..., die das organisatorische Handeln im Hinblick auf die gewollten Zustände und Abläufe lenken sollen. Sie werden auch Grundsätze genannt, da sie allen Einzelzielen zugrunde liegen und diesen daher, auch unausgesprochen, immanent sind. Dagegen stellen sie keine Gesetze der Organisation im Sinne empirischer Allaussagen dar."[5]

Sie haben damit auch nicht den Charakter wissenschaftlicher Hypothesen.

In seinen weiteren Ausführungen entwickelt Kosiol ein deskriptives Aussagensystem, in dem weniger Tatbestände der Realität, als vielmehr Organisationsverfahren oder -Methoden beschrieben werden.

---

1) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 24
2) vgl. ebd. S. 24 f
3) vgl. ebd. S. 30
4) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 127 f
5) Kosiol, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 75

Wenn Kosiol bei der Beschreibung der verschiedenen organisatorischen Beziehungszusammenhänge (Verteilungs-, Leitungs-, Stabs-, Arbeits- und Kollegialzusammenhang) in isolierten Teilbetrachtungen die einzelnen Zusammenhänge untersucht, wobei er von den jeweiligen Aspekten anderer Beziehungszusammenhänge abstrahiert[1], so erscheint das methodisch durchaus vertretbar. Die Aussage jedoch, daß die Zusammenhänge realiter einheitlich verbunden sind und zusammen im organisatorischen Ganzen der Unternehmung wirken[2], reicht zu einer Erklärung der Realität nicht aus.

Wenn Kosiols Organisationsbegriff der integrativen Strukturierung von Ganzheiten erwarten ließ, daß gerade die integrierenden Prozesse Gegenstand der Untersuchung sein würden, so wurde diese Erwartung enttäuscht. Kosiol verzichtet sowohl auf eine integrierende Betrachtung der einzelnen organisatorischen Beziehungszusammenhänge, wie er auch durch Ausklammerung soziologisch-psychologischer Probleme auf eine Integration technisch-ökonomischer und soziologisch-psychologischer Aspekte verzichtet.

Bei allen Aussagensystemen dieser Periode - wie auch bei den Aussagensystemen der vorgelagerten Perioden - wird, resultierend aus dem damaligen technischen Entwicklungsstand, die Bedeutung der Sachmittel als Aufgabenträger falsch eingeschätzt.[3]

1) vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 180
2) vgl. ebd. S. 180
3) vgl. Grochla, E., Automation und Organisation, a.a.O., S. 73

Die Tatsache, daß aus heutiger Sicht auch Sachmittel als selbständige Aufgabenträger auftreten können und auch vorgegebene programmierbare Entscheidungen nachvollziehen können, führt neben der sozialen Integration von Menschen (Mensch-Systeme) und der Integration von Mensch und Sachmittel (Mensch-Maschine-Systeme) auch zu der Notwendigkeit einer realtechnischen Integration[1] von Sachmitteleinheiten (Maschine-Systeme).[2]

Dieser weitere Ansatz der Integration "entspricht den durch die realtechnische Entwicklung veränderten Bedingungen und ermöglicht eine umfassendere Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen Mensch, Sachmittel und Organisationsstruktur"[3].

1) vgl. Grochla, E., Automation und Organisation, a.a.O., S. 29 ff
2) vgl. ebd. S. 76
3) ebd. S. 76

4. Kapitel

Der Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zu Ende der integrierten Organisationslehre

In diesem Kapitel soll zusammenfassend der Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zu Ende der integrierten Organisationslehre wiedergegeben und im Hinblick auf den wissenschaftlichen Informationsgehalt bewertet werden.
Die neueren Entwicklungsrichtungen bleiben hierbei außer acht.

In der Periode bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts finden sich in der Literatur vor allem pragmatische Aussagen über Probleme der Geschäftsordnung, verwaltungs- und buchungstechnische Probleme und das Formularwesen, sowie Aussagen über den Produktionsfaktor Arbeit, seine Entlohnung und die soziale Stellung der Arbeiter.
Neben terminologischen Aussagen finden sich vor allem deskriptive Aussagen über Probleme, Verfahren und Nebenbedingungen der praktischen organisatorischen Gestaltung. Erklärungs- und Gestaltungshypothesen treten nur als sehr spezielle Hypothesen mit ad-hoc-Charakter auf und sind aufgrund mangelnder theoretischer Fundierung als realwissenschaftliche Hypothesen unbrauchbar.[1)]

1) vgl. Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 63 f
vgl. Opp, K.-D., Methodologie der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 55 ff

Im Rahmen der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre finden sich pragmatische Aussagen über die individuelle menschliche Arbeitsleistung im Zusammenhang mit der betrieblich-technischen Umwelt in der Unternehmung. Diese Aussagen, für die sich zwei Hauptrichtungen nennen lassen, die anglo-amerikanische Managementlehre und die betriebswirtschaftliche Organisationslehre des deutschsprachigen Raumes, sind als primär definitorisch und terminologisch einzustufen.[1)]

Den deskriptiven und explikatorischen Aussagen dieser Periode, die sich mit Teilproblemen der formalen Organisation befassen, fehlt der konkrete Realitätsanspruch[2)], denn sie beziehen sich nur auf eine fiktive formale Organisation.[3)]

An Gestaltungsaussagen können die im Rahmen dieser Periode entwickelten Organisationsgrundsätze oder -Prinzipien genannt werden, die jedoch nicht als wissenschaftliche Gestaltungshypothesen angesehen werden können, da sie als Postulate oder Normen formuliert sind und somit formal den Anforderungen, die an wissenschaftliche Hypothesen gestellt werden, nicht genügen, da sie ferner den Bedingungen der Widerspruchslosigkeit und Falsifizierbarkeit, die an wissenschaftliche Hypothesen und Hypothesensysteme zu stellen sind, nicht genügen können und empirisch nicht überprüft sind.
Ferner gehen sie von falsifizierten Grundannahmen aus. Auch diese Hypothesen können daher nur als ad-hoc-Hypothesen gewertet werden.

1) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 6
vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 180
2) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 180
3) vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 52 ff

Im Rahmen der neoklassischen betriebswirtschaftlichen Organicationslehre finden sich pragmatische und verhaltensorientierte Aussagen über die individuelle menschliche Arbeitsleistung im Rahmen der menschlich-sozialen Gruppenumwelt.
Neben definitorischen und terminologischen Aussagen finden sich in dieser Periode auch deskriptive und explikatorische Aussagen, die Teilprobleme der informalen Organisation zum Gegenstand haben.
Auch die Erklärungs- und Gestaltungsaussagen dieser Periode können den Anforderungen, die an wissenschaftliche Hypothesen zu stellen sind, größtenteils nicht genügen, da es zweifelhaft erscheint, ob ihnen ein konkreter Realitätsanspruch und tatsächlicher Gestaltungsanspruch zukommt[1], denn die meisten dieser Aussagen sind empirisch noch nicht abgesichert.[2]
Nicht zuletzt muß auch die Grundhypothese der neoklassischen Organisationslehre als falsifiziert angesehen werden.[3]
Auch die Aussagen dieser Periode können damit nicht als bewährte nomologische Hypothesen angesehen werden.[4]

Im Rahmen der integrierten betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird versucht, von der Betrachtung von Teilproblemen abzukommen und zu einer integrierten Betrachtungsweise überzugehen.
Neben definitorischen und terminologischen Aussagen finden sich in dieser Periode in der Literatur auch deskriptive und explikatorische Aussagen, die sich dadurch auszeichnen, daß sie nicht nur Teilprobleme zum Gegenstand haben, sondern sich auf das komplexe Gefüge der Organisation beziehen.

1) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 180
2) vgl. Grochla, E., Entwicklungsstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 9 f
3) vgl. S. 204 - 210 dieser Arbeit
4) vgl. Irle, M., Soziale Systeme, a.a.O., S. 118

Doch die im Rahmen der integrierten Organisationslehre abgeleiteten Erklärungsaussagen sind empirisch nicht ausreichend abgesichert. Zwar finden sich Theorien, die formal wissenschaftlichen Anforderungen genügen können[1], doch mangelt es diesen Theorien an empirischer Überprüfung und Bewährung.

Auch gefühlsbetonte Aussagen, die in allen Entwicklungsperioden der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre auftreten, können nicht als wissenschaftliche Hypothesen gewertet werden, sondern allenfalls als Pseudo-Hypothesen.[2]

So kann man bezüglich der Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zu dem Schluß kommen, "daß sich in der Behandlungsweise ihrer Probleme - sieht man von den neuerdings durchgeführten mathematischen Modellanalysen und empirischen Untersuchungen einmal ab - eigentlich nichts Wesentliches geändert hat"[3].
Der Großteil der Beiträge zeichnet sich dadurch aus, daß Darstellungen der Organisationsphänomene sowie der Formen, Möglichkeiten und Probleme der Gestaltung geliefert werden. Da hierbei in der Regel keine Beschreibung organisatorischer Sachverhalte mit konkretem Realitätsanspruch bzw. tatsächlichem Gestaltungsanspruch vorliegt, sind die meisten Beiträge als Studien zur Bildung und Explikation von Begriffen zu betrachten.

1) Hier ist z.B. das Hypothesensystem von March-Simon zu nennen.
2) vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 158 ff
vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 296
vgl. Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 135
3) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 180

"Was daher in der Hauptsache an wissenschaftlicher Arbeit im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre geleistet worden ist, muß als Entwicklung eines definitorischen Satzsystems beurteilt werden."[1)]

Auch die bisher entwickelten Organisationsgrundsätze oder - Prinzipien können keine wissenschaftlichen Gestaltungshypothesen sein, denn sie stellen entweder bloße Postulate auf, oder sie sind so formuliert, daß sie lediglich Organisationsmöglichkeiten angeben, nicht jedoch die Anwendungsbedingungen spezifizieren.
"Alle diese Grundsätze geben immer nur an, daß bei der Lösung einer organisatorischen Aufgabe in dieser oder jener Weise verfahren werden könne. Sie zeigen Möglichkeiten auf, wie man sich organisatorisch verhalten kann, nicht dagegen, wie man sich verhalten muß."[2)]

Damit kann man - läßt man die neueren Ansätze der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre unberücksichtigt - den Stand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre dahingehend charakterisieren, "daß ein verhältnismäßig umfassendes Begriffssystem und ein ideales Beschreibungsmodell der organisatorischen Phänomene und Probleme geschaffen wurde, ohne daß es gelungen ist, Real- oder Idealtheorien aufzustellen und praktisch verwendbare Handlungsweisen abzuleiten"[3)].[4)]

1) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 180
2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 3. Aufl., a.a.O., S. 174
3) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 183
4) vgl. auch Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 6 ff

5. Kapitel

Neuere Entwicklungstendenzen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

A Entscheidungstheoretische Ansätze in der neueren Organisationsliteratur

"Wenn man den Gang der Entwicklung betrachtet, den die Betriebswirtschaftslehre in den letzten zehn Jahren genommen hat, dann prägt sich ein Merkmal deutlich ab, die Tatsache nämlich, daß das wissenschaftliche Interesse sich immer mehr auf die Entscheidungen richtet, die täglich auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie und in allen Teilbereichen des betrieblichen Geschehens getroffen werden. Von der Güte dieser Entscheidungen hängen Existenz und Wachstum der Unternehmungen ab."[1)]

Wenngleich eine intensive Untersuchung und Erforschung entscheidungstheoretischer Probleme in der betriebswirtschaftlichen Literatur erst in der Zeit nach 1950 erfolgte, finden sich erste entscheidungstheoretische Ansätze bereits sehr früh im nicht speziell betriebswirtschaftlichen Bereich.

So macht Dewey[2)] im Rahmen allgemeiner Untersuchungen über reflektives Denken auch Aussagen über rationale Wahlhandlungen[3)], und kann damit als ein Vorläufer der modernen Entscheidungstheorie angesehen werden.

1) Gutenberg, E., Betriebliche Entscheidungen als Gegenstand der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: Der Marktforscher 1962, S. 69
2) Dewey, J., Wie wir denken, Eine Untersuchung über die Beziehungen des reflektiven Denkens zum Prozeß der Erziehung, dt. Übers. v. "How we think, New York 1910" durch Burgeni, A., Zürich 1951
3) vgl. ebd. S. 77 ff

Auch die moderne Spieltheorie entwickelte sich aus einem älteren Ansatz, aus der Theorie der Gesellschaftsspiele[1)2)], und findet im militärischen Bereich seit längerer Zeit Anwendung[3)].

Von den früheren entscheidungstheoretischen Aussagen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, die vor allem Verhaltensregeln für spezielle Situationen enthalten, ist insbesondere der von Schmalenbach konzipierte Gedanke der pretialen Lenkung zu nennen[4)], der in der neueren Literatur aufgegriffen und weiterentwickelt wird.
Aufbauend auf diesem Gedanken und auf wahrscheinlichkeitstheoretischen Überlegungen entwickelte sich schließlich die Richtung der mathematischen Entscheidungstheorie.

Hauptgegenstand dieser Untersuchungen sind die Organisation des rationalen Entscheidungsprozesses, die Zielhierarchie der Unternehmung, die Auswirkungen von Zielkonflikten auf die Entscheidungsfindung sowie die Optimumbestimmung bei eindeutiger und mehrdeutiger Prognose.

1) Neumann, J.v., Zur Theorie der Gesellschaftsspiele, Math. Ann. 100, S. 295 - 320 (1928)
2) Dieser Ansatz läßt sich auch weiter zurückverfolgen. So hatte bereits 1710 Leibnitz als Erster erkannt, "daß es strategische Spiele im Unterschied zu Glückspielen gibt und daß eine mathematische Theorie der strategischen Spiele möglich sein müsse, die ökonomisches, soziales und militärisches Verhalten beschreibe. Er hat sogar bereits den Ansatz einer Strategie entwickelt." Morgenstern, O., Spieltheorie, in: HDSW 1956, Bd. 9, S. 707
3) vgl. Kromphardt, W., Henn, R., Förstner, K., Lineare Entscheidungsmodelle, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962, S. 105
4) vgl. Schmalenbach, E., Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 1, Die optimale Geltungszahl, a.a.O., Band 2, Pretiale Lenkung des Betriebes, a.a.O.

So untersuchen zum Beispiel Kosiol und Mitarbeiter in dem Werk "Organisation des Entscheidungsprozesses"[1] mittels empirisch-induktiver Forschung Einzel- und Kollektiv-Entscheidungen unter formal-organisatorischen Gesichtspunkten.

Dem eigentlichen Entscheidungsprozeß ist ihrer Auffassung nach die Phase der Zielkonkretisierung, der Anregung und der Problembestimmung vorgelagert.[2]

Der eigentliche Entscheidungsprozeß, auch als Prozeß der Willensbildung bezeichnet[3], entwickelt sich, der Betrachtung der Rangstufen der an einem Entscheidungsprozeß beteiligten Stellen folgend, stets von der niederen zur höheren Rangstufe.[4] Der willensdurchsetzende Prozeß der Realisation erfolgt in die entgegengesetzte Richtung von übergeordneten Rangstufen zu niederen Rangstufen.[5]

Im Rahmen des Entscheidungsprozesses ist eine Mittelfeststellung, also eine Feststellung der zur Problemlösung geeigneten Mittel, und eine Erwartungsbildung vorzunehmen.[6] Bei dieser Erwartungsbildung sind einmal der Informationsgrad des Entscheidenden, zum anderen die durch die eigene Entscheidung hervorgerufenen Reaktionsentscheidungen anderer zu berücksichtigen.[7]

Bei komplexen Entscheidungen ergibt sich das Problem der Verteilung von Teilaufgaben auf verschiedene Personen oder Stellen. Dabei ist die besondere Organisationsform der Entscheidungskollegien insofern von Bedeutung, als es sich hier um eine besonders elastische Institution handelt, die eine zwanglose Übermittlung von Informationen zuläßt und die zum Informationsaustausch zwischen Untergebenen und Vorgesetzten besonders geeignet ist.[8]

1) Kosiol, E., Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959
2) vgl. ebd. S. 12 f
3) vgl. ebd. S. 13
4) vgl. ebd. S. 14
5) vgl. ebd. S. 14
6) vgl. ebd. S. 14 f
7) vgl. ebd. S. 17 f
8) vgl. ebd. S. 21 f

Der Nachteil der Entscheidungskollegien liegt in dem grossen Zeitaufwand, der hier zur Entscheidungsfindung benötigt wird, und in dem Problem der Koordination von Entscheidung und Verantwortung.[1)]

Als Autoren, die zur Steigerung entscheidungstheoretischer Erkenntnisse wesentlich beigetragen haben, sind Albach, Gäfgen, Gutenberg, Hax, Heinen und Witte im deutschsprachigen Raum, Bross, Carter-Meredith-Shackle, Churchman-Ackoff-Arnoff, Miller-Starr, Morris und Shackle im englischsprachigen Raum, Worms und Chorafas im romanischen Raum sowie Lange, Judin-Goldstein, Gavrilyets, Volkonskiy, Kornai-Liptak, Porwit und Pugachev in Ost-Europa zu nennen.[2)]

Im Rahmen der meisten entscheidungstheoretischen Abhandlungen werden für die Entscheidungsfindung mathematische Lösungsverfahren[3)] vorgeschlagen, die auf den Erkenntnissen der mathematischen Statistik, der Wahrscheinlichkeitstheorie, der linearen und nicht-linearen Programmierung und des Operations-Research beruhen.

1) vgl. Kosiol, E., Organisation des Entscheidungsprozesses, a.a.O., S. 22
2) Eine solche Aufzählung kann naturgemäß keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.
3) Scherer betrachtet derartige Lösungsverfahren als Planungsmethoden und systematisiert sie wie folgt:
   1. Voraussagemethoden
      Einfache statistische Methoden
      Methoden der Regressionsanalyse
      Simultane Gleichungssysteme
   2. Methoden des Operations Research
      Theorie der Spiele
      Lineare Programmierung
      Nichtlineare Programmierung
      Dynamische Programmierung
      Warteschlangentheorie
      Netzplantechnik
      Simulationsmodelle

   vgl. Scherer, F., Planungsmethoden als Instrumente der Unternehmungsführung, Diss., München 1968, S. 259 ff

"Die Spieltheorie befaßt sich mit der mathematischen Analyse der formalen Struktur einer bestimmten Klasse von Entscheidungsproblemen"[1], wobei reine Glücksspiele, bei denen das Ergebnis ausschließlich vom Zufall abhängig ist, und strategische Spiele, in denen das Ergebnis - neben dem Zufall - von Entscheidungen der Mitspieler abhängt, unterschieden werden.

Vor allem die strategischen Spiele sind aus organisatorisch-entscheidungstheoretischer Sicht von Interesse. Sie sind gekennzeichnet durch

"(1) eine Mehrheit autonomer Entscheidungseinheiten (-träger),
(2) die Interdependenz ihrer Entscheidungen inbezug auf deren Resultate und
(3) durch den Interessengegensatz der Teilnehmer des kollektiven Entscheidungsprozesses"[2].

Im Rahmen einer gegebenen Situation kann jeder Spieler eine Strategie entwickeln, einen Plan, der ihm angibt, "welche Entscheidung er während seiner Züge jeweils abhängig von den ihm zur Verfügung stehenden Informationen zu treffen hat"[3].

Jeder Strategie eines Spielers kann unter Berücksichtigung der Zielsetzungen und Handlungsmöglichkeiten aller anderen Spieler ein ein- oder mehrdeutiges Entscheidungsresultat zugeordnet werden.[4]

1) Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 119
2) ebd. S. 119
3) Kromphardt, W., Henn, R., Förstner, K., Lineare Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 109
4) vgl. Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 120

Das Ziel der Spieltheorie ist darin zu sehen, "die Struktur und die Elemente derartiger Entscheidungssituationen und den Ablauf der Prozesse mittels mathematischer Kalküle isomorph abzubilden und im Wege abstrakt-deduktiver Überlegungen die formalen Optimalitätsbedingungen rationaler Wahlakte festzustellen"[1].

Aufgabe der mathematischen Teamtheorie ist es, bei gegebener Verteilung der Entscheidungskompetenzen im multipersonalen Entscheidungs-, Informations- und Kommunikationsprozeß optimale Entscheidungsregeln für die Träger von Teilentscheidungen zu bestimmen. Die zur Fällung von Teilentscheidungen benötigten Informationen müssen durch Beobachtung oder wechselseitige Kommunikationsprozesse beschafft werden; daraus ergibt sich die Notwendigkeit, neben Entscheidungsregeln auch Informationsregeln aufzustellen.

Die Teamtheorie will also "unter Berücksichtigung der Informationskosten (zur Erzeugung bestimmter Informationsstrukturen) einen wirtschaftlichen Vergleich alternativer Strukturen und damit die Ermittlung optimaler Informationsverteilungen und der ihnen zugeordneten optimalen Entscheidungsregeln und Gruppenresultate durchführen"[2].

1) Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 119
2) ebd. S. 85

Neben der Richtung der Entscheidungstheorie, die sich ausschließlich oder überwiegend mit rationalen Entscheidungen befaßt, ist die verhaltensorientierte oder behavioristische Betrachtungsweise die zweite Hauptrichtung der Entscheidungstheorie.

Auch diese behavioristischen Aspekte neuerer Organisationsforschung sind auf sehr alte Vorläufer zurückzuführen.

"Der Behaviorismus trat als Richtung der amerikanischen Psychologie zu Anfang der 1910er Jahre in Erscheinung. 1913 veröffentlichte John B. Watson, der zehn Jahre vorher den ersten von der Universität Chicago verliehenen Doktorgrad in Psychologie erworben hatte, einen Aufsatz mit dem Titel 'Psychology as the Behaviorist views it'. Sein Name verband sich in der Folgezeit mit dem Begriff des Behaviorismus als der des Begründers dieser Schule und ihres führenden Vorkämpfers."[1)]

Dabei gab Watson den Begriff des Bewußtseins, der in der Funktionspsychologie von John Dewey noch einen anerkannten Platz hatte, preis und stellte seine Forschung auf die menschlichen Verhaltensweisen ab.[2)]

Bereits um 1910 traten also Gegensätze zwischen der Erforschung des rationalen Entscheidungsprozesses (John Dewey) und der Erforschung des Entscheidungsprozesses als Ausdruck menschlichen Verhaltens (John Watson) auf.

Mit E. Durkheim, H. Giddings, A. Lundberg, R. Bain, N. Anderson, W.I. Thomas und L.L. Bernard findet die behavioristische Betrachtungsweise um 1920 Eingang in die Soziologie.[3)]

1) Bierstedt, R., Behaviorismus, in: HDSW 1956, Bd. 1, S. 723
2) vgl. ebd. S. 723
3) vgl. ebd. S. 724

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre baut die behavioristische Richtung auf der integrierten Betrachtungsweise von Barnard, Simon und March-Simon auf.

Weitere verhaltensorientierte Publikationen erschienen vor allem im englischsprachigen Raum von Cyert-March, Argyris, Bakke-Argyris, Bakke, Newell-Shaw-Simon und Newell-Simon.

Im deutschsprachigen Raum untersucht Thomae[1] aus psychologischer und sozial-psychologischer Sicht das Verhalten des Menschen in Entscheidungssituationen.
Er verwirft die "Prophetien der statistisch orientierten Entscheidungstheoretiker"[2] und richtet seine Forschung vorwiegend auf die "phänomenologische Forschung an dem Problem der Entscheidung"[3].
Seiner Auffassung nach wird die Erforschung der Gesetzmäßigkeiten, die einer Entscheidung zugrundeliegen, erst noch bevorstehen.[4]
Rückblickend muß man dieser Prognose rechtgeben, denn die bedeutendsten entscheidungsorientierten Publikationen erschienen erst nach Veröffentlichung seines Werkes.
Seine Hoffnung jedoch, diese Publikationen würden die phänomenologische Forschung an dem Problem der Entscheidung fortführen, wird nur in beschränktem Umfang durch die Vertreter der verhaltensorientierten Entscheidungstheorie erfüllt.

Charakteristisch für diese verhaltensorientierte Richtung ist der Typ des Entscheidungsträgers, der unter unvollkommener Information bei begrenzter und subjektiver Rationalität nicht absolut beste Lösungen seiner Entscheidungsprobleme anstrebt, sondern sich mit genügend guten Lösungen zufriedengibt.[5]

1) Thomae, H., Der Mensch in der Entscheidung, München 1960
2) ebd. S. 12
3) ebd. S. 12
4) vgl. ebd. S. 12
5) vgl. Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 52

Wie bereits erwähnt, können rationale Entscheidungen nur unter Zugrundelegung geeigneter Informationen gefällt werden.
Daher verläuft parallel zur Entwicklung der Entscheidungstheorie eine Entwicklung der Informations- und Kommunikationstheorie, die ihren Ursprung in der Nachrichtentechnik haben. Bei den meisten Autoren entscheidungstheoretischer Darstellungen finden sich daher auch informations- und kommunikationstheoretische Aussagen.

Daneben existieren mehrere Einzeldarstellungen zur Informations- und Kommunikationstheorie, die sich mit der optimalen Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen befassen.

Als Autoren solcher Darstellungen sind beispielsweise Bergmann-Zapf, Berthel, Cherry, Kramer, Mertens, Meyer-Eppler, Neidhardt und Zemanek im deutschsprachigen Raum, Shannon, Shannon-Weaver, Ackoff, Beckmann, Kalaba-Juncosa, Osgood-Suci-Thannenbaum und Feinstein im englischsprachigen Raum, Flament und Schutzenberger im romanischen Raum und Jaglom-Jaglom, Dobruschin, Pinsker und Fey in Ost-Europa zu nennen.

B Systemtheoretische und kybernetische Ansätze in der neueren Organisationsliteratur

"Historisch gesehen liegt der Ursprung der Allgemeinen Systemtheorie in den Denkansätzen der Ganzheitslehre und in der organismischen Auffassung der Biologie. Die Ganzheitsströmung läßt sich zwar bis in die Antike zurückverfolgen, gewinnt aber erst wieder zu Beginn des 20. Jahrhunderts einen entscheidenden Einfluß auf das methodologische Vorgehen der Wissenschaft."[1)]

Hier findet der Systemansatz zunächst in der Biologie[2)], später auch in anderen Wissenschaften, z.B. in Physik, Psychologie, Soziologie und auch in der Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Berücksichtigung.

Die Anwendung des Systemgedankens auf die Betriebswirtschaftslehre entstand aus dem Bestreben heraus, von der Betriebswirtschaftslehre mit ihrer Eindimensionalität, d.h. der Beschränkung ihres Erkenntnisobjektes auf einen bestimmten Aspekt des Geschehens im realen Gebilde und der Unfähigkeit, die wirklichen Probleme in ihrer Vielschichtigkeit zu erfassen[3)] abzukommen und einen Ansatz zu entwickeln, der "eine umfassendere Betrachtung des Unternehmungsgeschehens und eine mehrdimensionale Behandlung der Probleme ermöglicht"[4)].

1) Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, S. 4 f
2) z.B. bei Drietsch, H., Philosophie des Organischen, Gifford-Vorlesungen, gehalten an der Universität Aberdeen in den Jahren 1907 - 1908, Bd. I und II, Leipzig 1909 und bei Bertalanffy, L.v., Theoretische Biologie, Bd. I: Allgemeine Theorie, Physikochemie, Aufbau und Entwicklung des Organismus, Berlin 1932, ders., Die Stellung des Lebens in Natur und Wissenschaft, Bern 1949
3) vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Stuttgart 1968, S. 40
4) ebd. S. 40

Damit sind die Ziele der Systemtheorie dieselben wie die der integrierten Organisationslehre, denn die integrative Strukturierung von Ganzheiten im Sinne Kosiols ist nichts anderes als ein System. Nur Terminologie und Forschungsintensität haben sich geändert. Hinzu kommt, daß der interdisziplinäre Aspekt bei der Systemtheorie stärker in den Vordergrund tritt.

So wird die Aufgabe der Allgemeinen Systemtheorie darin gesehen, "formale Isomorphien in den Strukturen von Theorien über materiell unterschiedliche Sachverhalte aufzudecken, in einer einheitlichen Terminologie zu beschreiben und zu interdisziplinär verwendbaren, generalisierten Theoriesystemen zusammenzufassen, wobei eine mathematische Formulierung dieser Theoriesysteme angestrebt werden soll"[1].

1) Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, S. 7

Im deutschsprachigen Raum untersuchen Kosiol-Szyperski-Chmielewicz den Terminus Systemforschung bezüglich seiner Brauchbarkeit, suchen einen möglichen wissenschaftlichen Standort der Systemforschung herauszuarbeiten, suchen sie von verwandten Forschungsgebieten abzugrenzen und prüfen ihre Beziehungen zu Organisations-, Automations- und Unternehmensforschung.[1)]

Danach werden mit Ackoff[2)] zwei Richtungen der Systemforschung unterschieden, die Richtung der "General Systems Theory", die die Systemforschung als übergreifende analytische Wissenschaft - wie z.B. auch die Kybernetik - sieht, und die Richtung des "Systems Research", die Ähnlichkeit mit der von Kosiol-Szyperski-Chmielewicz aufgezeigten Konzeption der Interdisziplinen aufweist.[3)]

"Der Unterschied solcher Interdisziplinen (als Interdisziplinforschung und -lehre) zu den übergreifenden Wissenschaften ist darin zu sehen, daß die übergreifende Wissenschaft isomorphe Strukturen in völlig verschiedenen Objektbereichen der Realität aufzeigt, während die Interdisziplinen einen ganz bestimmten Problembereich, z.B. Automation, Maschinenbau oder Raumfahrt, untersuchen und sich dabei der Theorien verschiedener Einzeldisziplinen bedienen."[4)]

1) vgl. Kosiol, E., Szyperski, N., Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- u. Unternehmensforschung), in: ZfbF 1965, S. 337
2) Ackoff, R.L., General System Theory and Systems Research: Contrasting Conceptions of Systems Science, in: Mesarović, M.D., Hrsg., Views on General Systems Theory, New York, London, Sydney 1964, S. 51 - 60
3) vgl. Kosiol, E., Szyperski, N., Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: ZfbF 1965, S. 359 f
4) ebd. S. 359

Kosiol-Szyperski-Chmielewicz neigen zu der Betrachtung der Systemforschung und -theorie als problemorientierte interdisziplinäre Forschung, wofür sie jedoch die Bezeichnung Interdisziplinforschung und -lehre für aussagefähiger halten.[1)]

Das hier interessante Verhältnis von Systemtheorie zur Organisationsforschung sehen Kosiol-Szyperski-Chmielewicz darin, daß jede Interdisziplin, und als solche wird die Systemtheorie gesehen, Theorien aus verschiedenen Realwissenschaften aufnimmt; "dabei ist es durchaus möglich, daß auch explanatorische Theorien der Organisationslehre so weit in einzelne Zweige der Systemforschung einfließen, wie diese strukturierungsfähige Mensch-Mensch oder Mensch-Aggregat-Systeme zum Gegenstand haben"[2)].

Bei Heinen findet sich im Rahmen seiner entscheidungstheoretischen Ausarbeitungen der Systemgedanke nur angedeutet. So sieht Heinen die Unternehmung als "zielgerichtetes Sozialsystem, das Informationen gewinnt und verarbeitet"[3)], in dem Zielsystem, Informationssystem und Sozialsystem "interdependente Untersysteme eines umfassenderen Systems"[4)] sind.[5)]

1) vgl. Kosiol, E., Szyperski, N., Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: ZfbF 1965, S. 360
2) ebd. S. 362
3) Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 26
4) ebd. S. 26
5) vgl. auch Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 48 ff

Ulrich sieht die Systemtheorie als "die formale Wissenschaft von der Struktur, den Verknüpfungen und dem Verhalten irgendwelcher Systeme"[1]. Dabei versteht Ulrich unter einem System "eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen[2] bestehen oder hergestellt werden können"[3].[4]
Die Allgemeine Systemtheorie ist nach Ulrichs Auffassung eine, erst im Entstehen begriffene Wissenschaft, die auch die allgemeine Kybernetik umfassen wird.[5]
In seinem Werk "Die Unternehmung als produktives soziales System" sieht Ulrich die Unternehmung als dynamisches System, und die Probleme, die die Betriebswirtschaftslehre behandelt, als Probleme der Gestaltung eines solchen Systems und der Lenkung der sich in ihm abspielenden Prozesse.[6]
Damit kann die Betriebswirtschaftslehre wenigstens zum Teil als angewandte Kybernetik betrachtet werden[7], und somit können die Erkenntnisse der Kybernetik und der Systemtheorie in der Betriebswirtschaftslehre auf die Unternehmung bezogen angewandt werden.

---

1) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 105
2) Diese Beziehungen werden in der Literatur unterschiedlich mit Interdependenz, Konnektivität, Verknüpfungen, Interaktivität und Zusammenwirken benannt.
vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 105
3) ebd. S. 105
4) Ähnlich äußern sich auch Grochla, Hall-Fagen und Fuchs zum Systembegriff.
vgl. Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, S. 7
vgl. Hall, A.D., Fagen, R.E., Definition of System, in: General Systems, Bd. I, 1956, S. 18
Fuchs, H., Systemtheorie, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1619 f
5) vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 102
6) vgl. ebd. S. 118
7) vgl. ebd. S. 118

Dabei liegen Probleme der Steuerung, Regelung, Anpassung sowie Probleme der Information, Kommunikation und Störung im Vordergrund der Betrachtung, die sich auf die vier Dimensionen des Unternehmensgeschehens - die materielle Dimension, die soziale Dimension, die kommunikative Dimension und die wertmäßige Dimension - erstreckt.
Im Rahmen dieser vier Dimensionen werden sukzessiv Subprobleme gelöst, die jedoch wegen des mehrdimensionalen Charakters der Unternehmung aufeinander abgestimmt werden müssen[1)].

1) vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 294 f

Im englischsprachigen Raum verstehen Mesarović-Sanders-Sprague unter einer Organisation ein "multilevel-multigoal system"[1].

Aus der Sicht einer allgemeinen Systemtheorie kennzeichnen sie eine Organisation als ein "goal-seeking system which has interacting goal-seeking subsystems with different goals arranged in a hierarchy"[2].

Nach der Art, wie übergeordnete Einheiten das Verhalten untergeordneter Einheiten beeinflussen, werden "Direct Intervention", wo die übergeordnete Einheit direkt in Entscheidungen untergeordneter Einheiten eingreift, und "Indirect Intervention", wo nur die Ziele untergeordneter Einheiten durch übergeordnete Einheiten beeinflußt werden, nicht jedoch die betreffenden Entscheidungen, unterschieden.[3]
Von der Struktur des Systems und der Methode, mit der übergeordnete Einheiten die Ziele untergeordneter Einheiten beeinflussen, hängen Ausmaß und Fristigkeit der unternehmerischen Planung ab.[4]

Diese Beziehungen werden unter Einbeziehung des Kommunikationsproblems anhand mathematischer Modelle dasgestellt.

Bei der Anwendung dieser allgemeinen Systemtheorie auf soziale Organisationen ist zu prüfen, inwieweit ein Organisationsmodell der allgemeinen Systemtheorie isomorph zu der sozialen Organisation ist, und, falls eine Isomorphie vorliegt, wie die Erkenntnisse der allgemeinen Systemtheorie auf die soziale Organisation angewandt werden sollen.[5]

1) Mesarović, M.D., Sanders, J.L., Sprague, C.F., An Axiomatic Approach to Organizations from a General Systems Viewpoint, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 494
2) ebd. S. 495
3) vgl. ebd. S. 501
4) vgl. ebd. S. 502
5) vgl. ebd. S. 511

Weitere bedeutende systemtheoretische Aussagen finden sich im englischsprachigen Raum bei Ackoff, Ashby, Boulding, Eckman, Johnson-Kast-Rosenzweig, Mesarović und Optner.

Im romanischen Raum sieht Scheurer die Unternehmung "comme un système économique et sociale, c'est-à-dire comme un ensemble"[1].
Er hält die praktische Anwendung des Systemgedankens - wenn er richtig interpretiert und mit dem richtigen Inhalt versehen wird - für sehr nützlich, denn er kann zu einem idealen Verhalten in der Unternehmung führen.[2]
Er kann zu einer Solidarisierung von Arbeitnehmern und Unternehmensführung führen[3], die wiederum ermöglicht, daß alle Teilbereiche der Unternehmung und alle Tätigkeiten genau koordiniert und miteinander verbunden sind.[4]
So beurteilt Scheurer den Systemgedanken abschließend wie folgt:
"L'idée de système appliquée à l'entreprise est une idée juste parce que c'est une idée vraie."[5]

In Ost-Europa gibt Thamm bei seiner Modellbildung eine systemtheoretische Darstellung, indem er den Betrieb als Obersystem sieht und ihn nach verschiedenen Aspekten (Erzeugnisaspekt, Bereichsaspekt, Effektivitätsaspekt) in Teilsysteme gliedert.[6]

1) Scheurer, F., L'entreprise considerée comme un système économique et social, in: Die Unternehmung 1963, S. 1
2) vgl. ebd. S. 10
3) vgl. ebd. S. 7
4) vgl. ebd. S. 7 f
5) ebd. S. 10
6) vgl. Thamm, J., Zur Modellierung betrieblicher Reproduktionssysteme, Berlin 1969, S. 12 ff

Neben der theoretisch ausgerichteten Allgemeinen Systemtheorie entwickelte sich eine praxis- und verfahrenstechnisch orientierte Richtung des Systems Research, in die sich "Systems Engineering", "Systems Design", "Systems Development" und "Systems Analysis" einordnen lassen.[1)]

Als Wissenschaft, die "ausgesprochen vom Systemdenken beherrscht wird und geradezu als Teil der Systemtheorie aufgefaßt werden kann"[2)], ist die Kybernetik zu nennen, die sich ursprünglich mit Organismen und deren Wirkung auf die Umwelt beschäftigte, die heute allgemein als Lehre von der Steuerung und Regelung autonomer Systeme betrachtet wird.

1) vgl. Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, S. 3
2) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 42
3) vgl. Nürck, R., Wirtschaftskybernetik, Ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, in: ZfB 1965, S. 573 ff

In diesem Sinn wird in dem von Frank herausgegebenen Werk "Kybernetik"[1] die Kybernetik als "die Theorie der Funktionsmöglichkeiten informationeller Systeme unter Abstraktion von deren physikalischen, physiologischen oder psychologischen Besonderheiten, ferner die Konkretisierung dieser abstrakten Theorie auf vorgegebene, physikalisch, physiologisch oder psychologisch zu kennzeichnende Systeme und schließlich die planmäßige Verwirklichung solcher Systeme zur Erfüllung vorgegebener Zwecke"[2] gesehen.

Flechtner sieht die Kybernetik als "allgemeine, formale Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme"[3], und betrachtet damit die allgemeine Systemtheorie als Kernstück der allgemeinen Kybernetik[4].

Steinbuch gibt folgende Definition der Kybernetik: "Unter Kybernetik wird einerseits eine bestimmte Sammlung von Denkmodellen (vor allem der Regelungslehre, der Informationstheorie und der Nachrichtenverarbeitungstheorie) und andererseits die Nutzung bestimmter technischer Mittel (vor allem der Regelungstechnik, der Nachrichtenübertragungstechnik und der Nachrichtenverarbeitungstechnik) verstanden."[5]

1) Frank, H., Hrsg., Kybernetik, 5. Aufl., Frankfurt/Main 1965
2) Frank, H., Was ist Kybernetik, in: Frank, H., Hrsg., Kybernetik, a.a.O., S. 16
3) Flechtner, H.J., Grundbegriffe der Kybernetik, Eine Einführung, Stuttgart 1966, S. 10
4) vgl. ebd. S. 228
5) Steinbuch, K., Kybernetik und Organisation, in: ZfO 1964, S. 46

Die Kybernetik stellt keine neue Wissenschaft dar, "sondern lediglich eine Wiederholung von sehr alten Belangen, speziell aus dem 17. und 18. Jahrhundert, allerdings mit völlig neuer Blickrichtung und Bedeutung"[1].
Da diese Blickrichtung völlig neu ist, sinken die alten Belange "zu bloßen Vorläufern oder gar nur zu analogen Erscheinungen herab"[2].
Als Begründer dieser neuen Blickrichtung gilt Wiener, durch dessen Initiative die "Gründung und Taufe der Kybernetik"[3] im Sommer 1947 vollzogen wurde.[4]
Als Wieners bedeutendste Publikationen sind "Cybernetics"[5] und "Mensch und Menschmaschine"[6] zu nennen.
Die Frage der organisatorischen Anwendbarkeit der Kybernetik auf künstliche Organisationen im Allgemeinen und wirtschaftliche Unternehmungen im Besonderen wurde jedoch erst später aufgegriffen.

1) Cherry, E.C., Kybernetik, (Arbeitsgem. f. Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen), Köln/Opladen 1954, H. 38, S. 11, zitiert nach Flechtner, H.J., Grundbegriffe der Kybernetik, a.a.O., S. 3
2) Flechtner, H.J., Grundbegriffe der Kybernetik, a.a.O., S. 3
3) ebd. S. 8
4) vgl. ebd. S. 8
vgl. auch Frank, H., Was ist Kybernetik, in: Frank, H., Hrsg., Kybernetik, a.a.O., S. 11 f
vgl. auch Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg 1963, S. 16
Nach Auffassung Couffignals ist die Gründung der Kybernetik auf das Jahr 1942 zu datieren, in dem das Werk "Behavior, purpose and teleology (Phil. Sc. Bd. 10, 1943, S. 18 - 24)" der Autoren Rosenbüth, Wiener und Bigelow geschrieben wurde; vgl. Couffignal, L., Kybernetische Grundbegriffe, dt. Übers. v. "Les Notions de Base" durch Frank, S.W., Baden-Baden 1962, S. 9
5) Wiener, N., Cybernetics, Paris, New York 1948
6) ders., Mensch und Menschmaschine, dt. Übers. v. "The Human Use of Human Beings (Cybernetics and Society)" durch Walther, G., Frankfurt, Berlin 1952

In Deutschland war Angermann[1] neben Sauter[2] einer der ersten, die sich mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten der Kybernetik auseinandersetzten.[3]

Angermann stellte fest, daß sich die Führungsvorgänge im Betrieb nach formal gleichen Prinzipien vollziehen, wie sie organischen, sich selbst steuernden Prozessen eigen sind.
Diese Überlegung bildet den Ansatzpunkt für die Einführung der Kybernetik in die betriebliche Führungslehre.[4]

Koreimann gibt eine allgemeine Darstellung über die Grundlagen der Kybernetik und die Beziehungen der Kybernetik zur Betriebswirtschaft. Der Betrieb läßt sich seiner Auffassung nach in Analogie zu kybernetischen Systemen "formal als eine Vielzahl von miteinander verknüpften Regelprozessen darstellen"[5].
Dabei versteht Koreimann unter Regelprozessen nicht eine Selbstregelung, sondern ein geeignetes Informationssystem, das den Entscheidungsträgern eine rationale Entscheidung ermöglicht. Bei Koreimann steht also der informatorische Aspekt vor dem Aspekt der Regelung.[6]
Im Gegensatz zu vielen anderen Darstellungen, die die Kybernetik als Lösungsmittel aller Probleme ansehen, weist Koreimann darauf hin, daß in der Unternehmung nicht eine homogene Steuerungseinheit, sondern eine Entscheidungshierarchie mit Zielkonflikten in Form "sachlicher, zeitlicher und persönlicher Diskrepanzen"[7] vorliegt.

1) Angermann, A., Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: BFuP 1959, S. 257 - 267
2) Sauter, B., Die Bedeutung der Kybernetik für die Betriebsorganisation, Diss., Mannheim 1959
3) vgl. Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 218 f
4) vgl. auch Strnad, H., Die Kybernetik als Hilfsmittel der Fertigungssteuerung, in: BFuP 1962, S. 652 f
5) Koreimann, D., Kybernetik und Betriebswirtschaft, in: Die Unternehmung 1963, S. 35
6) vgl. ebd. S. 34 f
7) ebd. S. 35

Entscheidungen der Unternehmensführung stellen einen Impuls dar, "der durch das Leitungssystem läuft und verschiedene Rückmeldungen auslöst, die ihrerseits in der Zentrale gespeichert und als Grundlage für weitere Entscheidungen benutzt werden"[1].
In einem anderen Beitrag weist Koreimann auf die Bedeutung der Kybernetik in unternehmerischen Entscheidungsspielen hin.[2]

Jakobi stellt unterschiedliche Arten von Regelungen dar. "Die Konstanzregelung hält Qualität und Leistung des Betriebes auf gleicher Höhe. Die Programmregelung schreibt der Produktion den jeweils angemessenen, einem Speicher entnommenen Plan vor. Die Erfahrungsregelung sucht aus einer Reihe von Plänen den erfahrungsgemäß Günstigsten heraus. Die Optimalregelung setzt die rechnerisch günstigsten Elemente in zweckmäßiger Weise zusammen. Die Progressivregelung findet in systematischer Arbeit Neuerungen und sorgt laufend für ihre Einführung."[3]
Diese Regelungsarten müssen in einem progressiv geregelten Betrieb nebeneinander bestehen und zusammenarbeiten. Nach einer Beschreibung dieser Regelungsarten empfiehlt Jakobi programmatisch, Produktion und Hilfsdienste in solche Regelkreise aufzugliedern und den Nachrichtenfluß in ihnen zu untersuchen.[4]

1) Ulbricht, H.W., Elektronenrechner - und die unternehmerischen Entscheidungen, in: Wirtschaft und Technik, Beilage zu: Der Volkswirt Nr. 4 vom 28.1.1961, S. 10 Sp. 1; zitiert nach Koreimann, D., Kybernetik und Betriebswirtschaft, in: Die Unternehmung 1963, S. 35
2) vgl. Koreimann, D., Kybernetik und Betriebspraxis, in: Die Unternehmung 1963, S. 152 ff
3) Jakobi, O., Betriebe als Regelkreise, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1963, S. 56
4) vgl. ebd. S. 56

Steinbuch vertritt die Auffassung, daß die Kybernetik aus drei technischen Komponenten herausgewachsen ist:

" 1. Der Regelungstechnik samt Regelungstheorie,
2. der Nachrichtentechnik samt Informationstheorie, und
3. der Nachrichtenverarbeitungstechnik samt -theorie."[1)]

Zwischen Organisation und Kybernetik bestehen nach Steinbuchs Auffassung vier Arten von Relationen[2)]:

1. Anwendung kybernetischer Denkmodelle zur Ermittlung optimaler Organisationsformen,
2. Anwendung kybernetischer Denkmodelle zur Herbeiführung optimaler Funktion existierender Organisationen,
3. Anwendung kybernetischer Technik zur Herstellung optimaler Organisationsformen,
4. Anwendung kybernetischer Technik zur Herbeiführung optimaler Funktion existierender Organisationsformen.

Besondere Bedeutung kommt bei den Betrachtungen Steinbuchs dem Einsatz kybernetischer Technik im Bereich der Organisation zu.[3)] Über diesen Einsatz kybernetischer Technik kann sich ein weiteres Verständnis für kybernetische Probleme entwickeln, was zu einer Bereicherung der Organisation führen kann.[4)]

Langen faßt den Betrieb als eine Institution auf, die dem Zweck dient, bestimmte Zustände oder Vorgänge "auf einem bestimmten Wertniveau zu halten bzw. dieses Wertniveau bei Auftreten von Störungen wiederherzustellen. Analoge Einrichtungen sind uns aber aus dem Gebiet der Technik unter der Bezeichnung 'Regelkreis' bekannt, so daß man den Betrieb tatsächlich als einen Regelkreis auffassen kann."[5)]

1) Steinbuch, K., Kybernetik und Organisation, in: ZfO 1964, S. 42
2) vgl. ebd. S. 94 ff
3) vgl. auch Steinbuch, K., Automat und Mensch, Berlin 1963
4) vgl. Steinbuch, K., Kybernetik und Organisation, in: ZfO 1964, S. 97 f
5) Langen, H., Der Betrieb als Regelkreis, in: Grochla, E., Hrsg., Organisation und Rechnungswesen, a.a.O., S. 91

Als mögliche betriebswirtschaftliche Regelgrößen führt Langen beispielsweise Lagerbestand, Auftragsbestand und Liquidität an.[1)]

Nürck geht in seinen kybernetischen Darstellungen von der belebten Welt aus. Er bezeichnet ein natürliches System, einen Organismus dann als kybernetisches System, wenn es das Prinzip der Speicherung, der Rückkopplung und der Ultrastabilität[2)] in sich vereinigt.[3)]
Die Ultrastabilität wird durch immanente Steuermechanismen (Entelechien) des Systems ermöglicht. Der Betrieb als künstliches System besitzt keine solchen immanenten Steuermechanismen. Daher sieht Nürck die wesentlichste Aufgabe der Unternehmensführung darin, "diese dem künstlichen Organismus fehlende Entelechie wirksam zu ersetzen"[4)].[5)]
So verbringt der Mensch als dispositiver Faktor durch bewußte Willensakte die kybernetisch notwendige Lenkleistung.
Die Prinzipien, an denen sich das betriebliche Verhalten orientiert - Nürck nennt explizit das erwerbswirtschaftliche Prinzip, das Prinzip des finanziellen Ausgleichs, das Ausgleichsgesetz der Planung und das Substitutionsprinzip der Organisation[6)] - beinhalten "nicht zu übersehende kybernetische Tatbestände"[7)].

1) vgl. Langen, H., Der Betrieb als Regelkreis, in: Grochla, E., Hrsg., Organisation und Rechnungswesen, a.a.O., S. 94 ff
2) Unter Ultrastabilität wird die Fähigkeit eines Systems verstanden, sich selbständig einer Umweltänderung anzupassen und auf eine neue Gleichgewichtslage einzuspielen.
3) vgl. Nürck, R., Wirtschaftskybernetik - Ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, in: ZfB 1965, S. 576
4) ebd. S. 577
5) vgl. auch Nürck, R., Unternehmensführung - Ein Regelungsproblem, in: BFuP 1960, S. 232 f
6) vgl. Nürck, R., Wirtschaftskybernetik - Ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, in: ZfB 1965, S. 578 ff
7) ebd. S. 578

So muß es möglich sein, kybernetische Methoden auf die Wirtschaftsunternehmen anzuwenden, zumal die Wirtschaftskybernetik die Wirtschaftsunternehmen als lebende Organismen ansieht, bei denen das Nervensystem durch Kommunikationsbahnen ersetzt ist.[1)]
Anhand einer stark vereinfachten wirtschaftskybernetischen Modelldarstellung zeigt Nürck die Steuerung einer Wirtschaftseinheit als Gesamtorganismus, wobei die drei Hauptbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz in das Modell eingehen.[2)]
Die Bedeutung der Wirtschaftskybernetik sieht Nürck darin, daß sie es ermöglicht, die Zentralprobleme der Unternehmung zu behandeln, und daß sie ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre werden kann.[3)]

Im englischsprachigen Raum findet die Frage der organisatorischen Anwendbarkeit der Kybernetik auf wirtschaftliche Unternehmungen wenig Beachtung.
So werden kybernetische Lösungsmethoden im Rahmen organisatorischer Probleme allenfalls in informations- oder systemtheoretischen Darstellungen angedeutet.[4)]

Eine der wenigen Ausnahmen macht demgegenüber Beer.
In "Kybernetik und Management"[5)] zeigt Beer die neuartige Denkweise dieser jungen Wissenschaft und bringt sie in Zusammenhang mit Problemen der Industrie.
Nach Beers Auffassung ist die Kybernetik die Wissenschaft der Kommunikation und Regelung von kybernetischen Systemen.[6)]

1) vgl. Nürck, R., Wirtschaftskybernetik - Ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, in: ZfB 1965, S. 582
2) vgl. ebd. S. 586 ff
3) vgl. ebd. S. 591
4) vgl. Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 228 ff
5) Beer, S., Kybernetik und Management, dt. Übers. v. "Cybernetics and Management, London 1959" durch Grubrich, I., Hamburg 1963
6) vgl. ebd. S. 21

Dabei wird Regelung nicht als ein System gesehen, das auf Zwang und Befehl beruht, sondern aus der Sicht der Homöostasie, der Selbstregelung auf der Basis der Rückkoppelung.[1] Daher bezeichnet Beer das Prinzip der Rückkoppelung auch als Kern jeder Regelung.[2]

Beer untersucht die Kybernetik als theoretische Wissenschaft, als deskriptive Wissenschaft und als angewandte Wissenschaft.[3]

Dem ersten Gedanken trägt die logische Theorie der Kybernetik Rechnung; die Kybernetik als deskriptive und angewandte Wissenschaft behandelt Beer im Rahmen der biophysikalischen Theorie und der Analogietheorie der Kybernetik. Die praktische Anwendung der Kybernetik demonstriert Beer anhand einer kybernetischen Fabrik.[4]

In "Decision and Control"[5] vertritt Beer die Auffassung, daß die Methoden des Operations Research durchaus geeignet sind, große Systeme zu quantifizieren, modellmäßig abzubilden und daraus Schlüsse für unternehmerische Entscheidungen zu ziehen.

Da solche großen Systeme aber nur Teile wesentlich größerer Übersysteme sind, versagen hier die Methoden des Operations Research.

Daher bildet Beer aus der Sicht der Kybernetik neue Modelle - kybernetische Modelle - und prüft die Bedeutung der Kybernetik für Wirtschaftsunternehmungen, Regierungen, die Managementlehre und die Ausbildung der Manager.

---

1) vgl. Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 44
2) vgl. ebd. S. 44
3) vgl. ebd. S. 81
4) vgl. ebd. S. 171 ff
5) ders., Decision and Control, The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics, London, New York, Sydney 1966

Als Autoren, die sich im romanischen Raum mit der Kybernetik und ihrer Anwendung auf wirtschaftliche Organisationen beschäftigen, sind Meylon[1], Couffignal[2] und Grey[3] zu nennen.

Aus systemtheoretischer und kybernetischer Sicht sieht Belych in Ost-Europa die sozialistische Gesellschaft als "ein kompliziertes selbstregelndes dynamisches System, das von den ihm eigenen Funktions- und Entwicklungsgesetzen geregelt wird. Als Einheit und Wechselwirkung ökonomischer, sozialer, politischer, ideologischer Strukturen, darunter die Klassenstruktur, die nationale Struktur, die Familienstruktur und andere Strukturen, besteht die Gesellschaft aus einem System vielgestaltiger Leitungssysteme und zahlreicher Systeme, die geleitet werden müssen"[4].
Somit kommt systemtheoretischen und kybernetischen Überlegungen bei organisatorischen Problemen bezüglich des sozialistischen Systems besondere Bedeutung zu.[5]

Weitere kybernetische Darstellungen finden sich in diesem Raum bei Lyapunov[6], Poletajew[7] und Lange[8].

1) Meylon, H., Cybernétique et Organisation, in: 1er Congrès International de Cybernétique, Namur, 26.-29. Juin 1956, Paris 1958, S. 470-477
2) Couffignal, L., Kybernetische Grundbegriffe, dt. Übers. v. "Les Notions de Base" durch Frank, S.W., a.a.O.
ders., La Cybernétique, Paris 1963
ders., Das logische Konzept der Kybernetik, in: Haseloff, O.W., Hrsg., Grundfragen der Kybernetik, Berlin 1967
3) Grey, W., Mentalité et société vues sous l'angle de la cybernétique, Cahiers de L'I.S.E.A., Série N, Nr. 1, Paris 1957
4) Belych, A.K., Organisation, Politik und Leitung, a.a.O., S. 109
5) vgl. ebd. S. 107 ff
6) Lyapunov, A.A., General Problems in Cybernetics, Übers. a.d. Russischen durch Goodman, R., in: Problems of Cybernetics, New York 1960
7) Poletajew, I.A., Kybernetik, Übers. a. d. Russischen, 2. Aufl., Berlin 1963
8) Lange, O., Einführung in die ökonomische Kybernetik, Übers. a. d. Polnischen, Berlin 1967

Das Verhältnis zwischen Systemtheorie und Kybernetik wird, soweit in der Literatur darauf eingegangen wird, von der Mehrzahl der Autoren dergestalt dargestellt, daß die Kybernetik als der Teilbereich der Systemtheorie angesehen wird, der sich mit der Steuerung und Regelung von Systemen befaßt.
Abweichend von dieser Auffassung sieht Flechtner in der Allgemeinen Kybernetik den Oberbegriff und betrachtet die Allgemeine Systemtheorie als Kernstück der Allgemeinen Kybernetik, eine Auffassung, die aus seiner weiteren Begriffsfassung der Kybernetik resultiert.[1)]

1) vgl. Flechtner, H.J., Grundbegriffe der Kybernetik, Eine Einführung, a.a.O., S. 10 und S. 228

C Der Informationsgehalt dieser neueren Ansätze

Ein endgültiges Urteil über den potentiellen Informationsgehalt der neueren Ansätze der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre kann aufgrund der Tatsache, daß es sich um relativ junge Forschungsrichtungen handelt, die sich erst in einer Orientierungsphase befinden, nicht gefällt werden.
So soll nur versucht werden, ein erstes Urteil über diese Forschungsrichtungen bei ihrem derzeitigen Entwicklungsstand zu finden.

Im Rahmen der mathematischen Entscheidungstheorie finden sich neben terminologischen und definitorischen Aussagensystemen auch zahlreiche deskriptive Aussagensysteme. Erklärungs- und Gestaltungshypothesen dieser Forschungsrichtung beziehen sich vor allem auf den rationalen Entscheidungsprozeß und die rationale Entscheidungsfindung. Faktoren, die den Zielerreichungsgrad der Entscheidung schmälern, wie zum Beispiel Interessen- oder Zielkonflikte, Störungen im Kommunikationssystem oder das Routineverhalten, werden dabei als störende Begrenzungsfaktoren angesehen.[1)]

Den entsprechenden Autoren muß der Vorwurf gemacht werden, daß sie es versäumten, "sich über den Stand der Psychologie mit der Absicht zu informieren, hoffnungsvolle Ansätze zu finden. Stattdessen begnügte man sich oft mit einer eigenproduzierten psychologischen Basis."[2)]

1) vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, a.a.O., S. 222 ff
2) Witte, E., Analyse der Entscheidung, Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Grochla, E., Hrsg., Organisation und Rechnungswesen, a.a.O., S. 110

Da der begrenzten Rationalität[1] der Entscheidungsträger somit nicht genügend Rechnung getragen wird, können diese Hypothesen nur Aussagen darüber machen, wie eine rationale Entscheidung gefällt werden könnte, nicht dagegen darüber, wie ein Entscheidungsprozeß in der Realität abläuft.

So wird auch das Phasen-Theorem des Entscheidungsprozesses, wie es von Autoren der mathematisch-statistischen Entscheidungstheorie vielfach wiedergegeben wird, dem Entscheidungsprozeß in der Realität nicht gerecht, und kann als allgemeine Erklärungshypothese ebenso wie als Effizienzhypothese als widerlegt angesehen werden.[2]

Erklärungs- und Gestaltungsaussagen dieser Forschungsrichtung beziehen sich vielfach auf Modelle organisatorischer Teilaspekte.

Diesen Modellen liegen in der Regel die Methoden der Voraussage und des Operations Research zugrunde.[3] Derartige Methoden "finden jedoch vorwiegend in den mittleren und unteren Bereichen des Management Verwendung. Für die unternehmerischen Entscheidungen haben sie nur insoweit Bedeutung, als sie quantitative Daten fixieren und Zusammenhänge - in denen nicht das gestaltende Element der Unternehmensführung zum Tragen kommt - erfassen können.

1) vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 35 ff
vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 153 f
vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 17. Aufl., a.a.O., S.256
2) vgl. Witte, E., Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF 1968, S. 625-647, insbesondere S. 641 ff
3) vgl. Scherer, F., Planungsmethoden als Instrumente der Unternehmungsführung, Diss., a.a.O., S. 259 ff

Der qualitative Bereich der unternehmerischen Entscheidung entzieht sich nach wie vor wissenschaftlicher Methodik."[1)2)]

Daher können im Rahmen entscheidungstheoretischer Modelle nur relativ einfache Teilprobleme behandelt werden. Ferner können nur quantitative Daten in die Modelle eingehen. So wird auch im Rahmen der mathematischen Entscheidungstheorie kein umfassendes Gestaltungsmodell entwickelt. Aufgrund der engen Prämissen dieser Modelle wäre eine praktische Anwendung nur begrenzt möglich und fehlt bis heute völlig.[3)]

So beurteilt auch Mellerowicz mathematische Organisationsmodelle als zu abstrakt und als "zumindest methodische Irrwege"[4)].
Auch die darauf basierenden Anwendungsmodelle stellen, soweit sie die Abteilungsbildung und Stellenbesetzung in wirtschaftlichen Unternehmungen betreffen, seiner Auffassung nach echte Irrwege dar.[5)]

Der wissenschaftliche Informationsgehalt dieser Modelle ist damit vor allem aufgrund der unzureichenden empirischen Basis, der mangelnden empirischen Prüfung und Bewährung, als gering zu bezeichnen.

1) Scherer, F., Planungsmethoden als Instrumente der Unternehmungsführung, a.a.O., S. 265
2) vgl. auch Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 187
und Mellerowicz, K., Wege und Irrwege der modernen Organisationslehre, in: Mellerowicz, K., Bankmann, J., Hrsg., Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Herbert Rätsch zum sechzigsten Geburtstage am 29. Dezember 1965 gewidmet, a.a.O., S. 44
3) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 187
4) Mellerowicz, K., Wege und Irrwege der modernen Organisationslehre, in: Mellerowicz, K., Bankmann, J., Hrsg., Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, a.a.O., S. 44
5) vgl. ebd. S. 47

Im Rahmen der verhaltensorientierten Organisationsforschung[1] läßt man die Prämisse der vollkommenen Rationalität der Entscheidungsträger fallen.
Unklarheiten über das gesetzte Ziel, persönliche Präferenzen und unzureichende, widersprechende oder gar falsche Informationen "machen die begrenzten Möglichkeiten rationalen Verhaltens betrieblicher Entscheidungsträger sichtbar und bilden den Bestandteil einer Theorie, die die Beziehungen zwischen Organisation und Entscheidungsprozeß zu ihrem Gegenstand macht.
Die moderne Organisationstheorie klammert die begrenzenden Situationen vollkommenen rationalen Verhaltens nicht mehr aus. Sie nimmt nicht mehr an, daß keine Zielkonflikte bestehen, daß die Motivationsstrukturen der Entscheidungsträger konform seien und sie unterstellt auch nicht mehr, daß ein vollkommenes Kommunikationssystem vorliegt."[2]
In diesen Forschungsansätzen finden sich neben terminologischen und deskriptiven Aussagen auch Erklärungs- und Gestaltungshypothesen, die jedoch zum großen Teil empirisch noch nicht abgesichert sind.[3]

Zwar konnte durch diese Ansätze die Effizienz realer Systeme insofern gesteigert werden, als es gelang, "die mangelnde empirische Basis durch die korrigierende Wirkung der gegensätzlichen wissenschaftlichen Positionen und der Erfahrung der Praktiker auszugleichen"[4], doch ist aufgrund der mangelnden empirischen Basis der wissenschaftliche Informationsgehalt dieser Aussagen als gering einzustufen.

1) z.B. bei Carlson, S., Executive Behavior, Stockholm 1959 und bei den neueren Untersuchungen der behavioristischen Aspekte innovativer Entscheidungen (z.B. Cyert, D.M., Simon, H.A., Trow, D.B., Observation of a Business Decision, in: Journal of Business, Vol. 29 1956, S. 237 - 248 und Burns, T., Stalker, G.M., The Management of Innovation, London 1961)
2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 17. Aufl., a.a.O., S. 256
3) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 15 f

Die Spieltheorie leistet der Organisationslehre zwar "eine terminologische Hilfestellung bei der Definition einiger Begriffe"[1], entwickelte jedoch bisher noch kein modifiziertes spieltheoretisches Modell, das geeignet ist, die formale Problematik der organisatorischen Gestaltung des Entscheidungsprozesses adäquat zu erfassen.[2)3)]

Im Rahmen der Teamtheorie wird innerhalb einer gegebenen organisatorischen Struktur die Frage nach optimalen Entscheidungsregeln und Informationsregeln gestellt. Da hier die organisatorische Struktur als gegeben angesehen wird, kann diese Theorie keine Aussagen über die Gestaltung des organisatorischen Aufbaus machen.

Die Ansätze der Kommunikationstheorie und der Netzwerktechnik "müssen in ihrer jetzigen Form noch als unzureichend betrachtet werden, da sie die organisatorisch wichtigen Tatbestände und Probleme nur zu einem kleinen Teil berücksichtigen"[4)5)].

Im Rahmen der systemtheoretischen und kybernetischen Ansätze in der neueren Organisationsliteratur folgt man dem Ganzheitsgedanken der integrierten Organisationslehre und versucht, von der isolierten Betrachtung von Teilproblemen abzukommen und zu einer Ganzheitsbetrachtung zu gelangen. Das terminologische Aussagensystem der Systemtheorie wurde zum großen Teil von der soziologischen und sozialpsychologischen Organisationstheorie übernommen.[6)]

1) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 192
2) vgl. ebd. S. 192
3) vgl. auch Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 7
4) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 191
5) vgl. auch Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 14
6) vgl. ebd. S. 18

Der deskriptive Aussagegehalt der Systemtheorie liegt in der intensiven Auseinandersetzung mit der Struktur von Systembeziehungen.[1)]
Im Rahmen der Systemtheorie werden Hypothesen, die sich in den verschiedensten Systemen bewährt haben, "mittels des Begriffsapparates der Systemtheorie generalisiert und können dann im Kontext organisatorischer Gebilde überprüft werden.
Systemtheoretisch begründete Aussagen über Organisationen weisen zwangsläufig einen sehr hohen Abstraktionsgrad auf."[2)]

Ein hoher Abstraktionsgrad ist aber in der Regel gleichbedeutend mit einem hohen Allgemeinheitsgrad der Hypothesen und damit auch mit einem hohen Informationsgehalt. Es kann daher Grochla nicht zugestimmt werden, wenn er diesen Hypothesen aufgrund ihres hohen Abstraktionsgrades einen nur geringen empirisch-kognitiven Aussagegehalt zuspricht.[3)4)]

Der geringe Informationsgehalt dieser Hypothesen ist vielmehr auf die fehlende empirische Prüfung und damit auf die mangelnde Bewährung zurückzuführen.

Daher können auch diese Ansätze den Wissenschaftsaufgaben der Organisationslehre zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht nachkommen.

1) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 18
2) vgl. ebd. S. 18
3) vgl. Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, S. 16
4) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 18

Das Gleiche gilt auch für die Aussagen der kybernetischen Ansätze.

Außerdem muß für die praktische Anwendung dieser Theorien der Nachweis der Isomorphie zwischen dem Modellsystem und dem realen organisatorischen System "in der Zeitverhaltensfunktion der Regler, ihren charakteristischen Reaktionsformen, Zeitkonstanten und Schwingungsprozessen"[1] erbracht werden.[2]
Ferner lassen der Faktor Mensch und die daraus resultierenden verhaltensabhängigen Systemparameter in den betrieblichen Aktionsgefügen eine "mathematische Formulierung, Berechnung und Optimierung von Reaktionstypen und die entsprechende temporale und personale Strukturierung der Aktionsteilphasen bzw. Prozeßschichten im Sinne der Kybernetik vorläufig jedenfalls kaum"[3] als möglich erscheinen.

So ist auch der wissenschaftliche Informationsgehalt dieser neueren Ansätze als noch gering zu bezeichnen, was vor allem auf die mangelnde empirische Basis dieser Ansätze zurückzuführen ist.

1) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 198
2) vgl. auch Mesarović, M.D., Sanders, J.L., Sprague, C.F., An Axiomatic Approach to Organizations from a General Systems Viewpoint, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., Hrsg., New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 511
3) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 198 f

6. Kapitel

Die zukünftige Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Es läßt sich zusammenfassend feststellen, daß im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre noch keine Erklärungs- und Gestaltungshypothesen existieren, die der Komplexität organisatorischer Zusammenhänge in Unternehmungen Rechnung tragen und für die ein ausreichender Realitätsanspruch besteht.[1)]

Die im Rahmen der Organisationslehre aufgestellten Hypothesen konnten zwar vielfach den Bedürfnissen der praktischen Orientierung und Planung genügen, nicht dagegen den Anforderungen, die an wissenschaftliche Hypothesen zu stellen sind.

Zwar finden sich neben ad-hoc-Hypothesen, Quasi- und Pseudo-Hypothesen auch Aussagen, die formal den Anforderungen, die an wissenschaftliche Hypothesen zu stellen sind, genügen können, doch ist deren Informationsgehalt aufgrund mangelnder empirischer Prüfung und Bewährung als gering anzusehen.
Somit hat die Organisationslehre ihre Aufgaben, die "in der Beschreibung des Verhaltens der Gegenstände ihres Objektbereichs und in dessen Erklärung und Prognose"[2)] zu sehen sind, bisher nur ungenügend erfüllt.

---

1) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 22
2) Albert, H., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 126

Fragt man nach der zukünftigen Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, so ist zunächst zu untersuchen, ob es in Zukunft überhaupt eine betriebswirtschaftliche Organisationslehre geben wird, und welche Stellung diese einnehmen wird.

Während die früheren Ansätze einer allgemeinen Organisationslehre wenig Beachtung fanden, entwickelten sich im Rahmen der neoklassischen Organisationslehre, der Behavioral Theory, der Systemtheorie und der Kybernetik Forschungsansätze mit sehr breitem Geltungsanspruch und sehr großem Allgemeinheitsgrad. Es ist denkbar, daß sich aus diesen Ansätzen eine allgemeine Organisationslehre ohne jegliche Beschränkung, oder eine Organisationslehre mit Beschränkung auf den Humanbereich entwickelt, denn wir wissen "aus der Entwicklung der theoretischen Wissenschaften, daß die vom Alltagsleben her üblichen Einteilungen der Phänomene, wie sie in den Sozialwissenschaften heute noch theoretisch ernst genommen werden, für wirklich allgemeine Theorien kaum die ihnen üblicherweise zugeschriebene Bedeutung haben können, vor allem nicht die einer theoretischen Sonderung dieser Phänomene"[1].
Dann ist aber die betriebswirtschaftliche Organisationslehre als spezielle betriebswirtschaftliche Teildisziplin der allgemeinen Organisationslehre anzusehen.[2]

Unabhängig davon, ob die Entwicklung einer allgemeinen Organisationslehre vorangetrieben wird, wird auch eine betriebswirtschaftliche Organisationslehre weiterbestehen, deren Hauptaufgabe in der Bildung von Erklärungshypothesen bezüglich der Wirkungszusammenhänge zwischen der Organisationsstruktur und den ökonomisch relevanten innerbetrieblichen Aktionsgefügen und Teilprozessen zu sehen ist.[3]

1) Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 52
2) vgl. S. 31 f dieser Arbeit
3) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 202

Diese Hypothesen müssen der Bedingung der Widerspruchslosigkeit und der Bedingung der Falsifizierbarkeit genügen.[1)]

Formal sind diese Hypothesen als Wenn-Dann-Sätze zu formulieren: "Ganz unabhängig davon, ob es sich um echte Theorien oder nur um sog. Quasitheorien handelt, stets fordert man von Seiten der Wissenschaftslogik Hypothesen in der Form von Wenn-Dann-Sätzen. Die strikte Einhaltung dieser konditionalen Struktur bei der Formulierung realwissenschaftlicher Hypothesen führt zu unmißverständlichen, eindeutigen Aussagen[2)], zumal dann, wenn die weitere strenge Forderung, alle die Wenn-Komponente ausmachenden Bedingungen erschöpfend aufzuzählen, beachtet wird."[3)]

Diese Hypothesen sind empirisch zu überprüfen[4)] und zu einem Aussagensystem zusammenzufassen, das komplexe Phänomene möglichst lückenlos zu erklären in der Lage ist.[5)]

1) vgl. Popper, K.R., Logik der Forschung, a.a.O., S. 59
vgl. Seiffert, H., Einführung in die Wissenschaftstheorie 1, 3. Aufl., München 1971, S. 187 ff und S. 237
vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 20

2) Derartige unmißverständliche und eindeutige Aussagen sind in der Organisationsliteratur zur Zeit noch selten. Die in dieser Arbeit untersuchten Hypothesen mußten aus einem Wirrwarr von terminologischen, deskriptiven und normativen Aussagen herausinterpretiert werden.
Es muß daher im Interesse zukünftiger wissenschaftlicher Forschung gefordert werden, den Charakter der beabsichtigten Aussage eindeutig zum Ausdruck zu bringen, was durch die Formulierung als Wenn-Dann-Satz sichergestellt ist.

3) Wossidlo, P.R., Unternehmenswirtschaftliche Reservierung, a.a.O., S. 29 f

4) Bloße Gedanken-Experimente genügen für eine wissenschaftliche Überprüfung von Hypothesen nicht. "Gedanken-Experimente können im Rahmen einer theoretischen Argumentation vor allem logische Möglichkeiten aufzeigen und können insoweit auch durchaus kritisch verwendet werden. Benutzt man sie aber als Ersatz für Real-Experimente, und die mit deren Hilfe zu erreichende empirische Prüfung der betreffenden Theorien, dann dienen sie bestenfalls dazu, die betreffenden Theorien vor dem Scheitern an den Tatsachen zu bewahren, also ihre Bewährung zu verhindern." Albert, H., Probleme der Theoriebildung, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 60

5) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 20

Aufbauend auf hinreichend überprüften empirisch-kognitiven Aussagensystemen können Prognosehypothesen und praxeologische Satzsysteme konstruiert werden.[1)]

Die zukünftige betriebswirtschaftliche Organisationslehre kann sich bei ihrer Forschung einmal auf die falsifizierten Hypothesen früherer Organisationslehren beziehen, und die Bedingungen erforschen, unter denen die entsprechenden Hypothesen Gültigkeit haben.[2)]

Daneben werden die Theorie des Individual- und Gruppenverhaltens und die Systemtheorie als günstige Ausgangsbasen für die zukünftige Organisationsforschung angesehen.[3)4)]

Während weder die arbeitswissenschaftlich ausgerichtete, noch die soziologische Organisationstheorie die Möglichkeit bieten, die durch die technische Entwicklung aufgeworfenen Probleme befriedigend zu lösen[5)], erscheint das Anliegen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und der Systemforschung im Sinne einer Interdisziplinforschung das Gleiche zu sein[6)].

Im Rahmen dieses Ansatzes könnten Mensch-Maschine-Systeme, Mensch-Mensch-Systeme und reine Maschine-Systeme in ihrer wechselseitigen Integration erforscht werden.

---

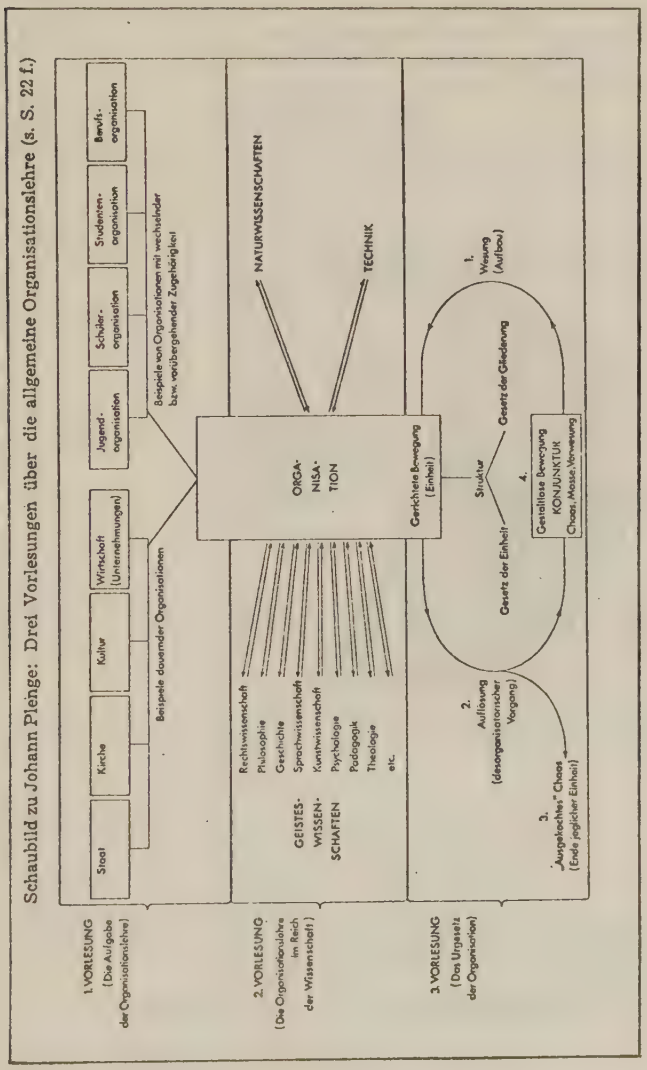
1) vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 202
2) In diesem Sinn schreibt Simon:
"... so sehen wir, wie mehr und mehr die Betonung sogenannter Verwaltungsprinzipien schwindet und man sich den Bedingungen zuwendet, unter denen die einander widerstreitenden Prinzipien anwendbar sein können."
Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 153
3) vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 20 f
4) vgl. Kosiol, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 120
5) vgl. Grochla, E., Automation und Organisation, a.a.O., S. 122
6) vgl. ebd. S. 124

Unabhängig davon, aus welchem Ansatz die zukünftige betriebswirtschaftliche Organisationslehre hervorgehen wird, bleibt festzustellen, daß die betriebswirtschaftliche Organisationslehre zur Lösung konkreter Fragen die Erkenntnisse anderer Forschungsrichtungen, etwa der Soziologie, der Individual- oder der Sozialpsychologie heranziehen muß.[1)]

Der Fehler, komplexe organisatorische Phänomene nach einem spezifischen erkenntnistheoretischen Auswahlkriterium isolierend zu erfassen und zu analysieren, darf nicht wiederholt werden.[2)]

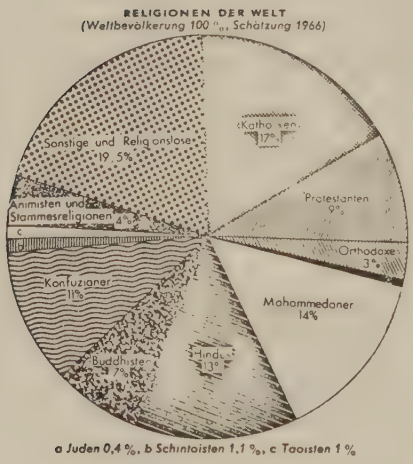
1) vgl. Kosiol, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 71
2) vgl. ebd. S. 71

Schaubild zu Johann Plenges "Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre" [1]



1) entnommen aus:
Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, Berlin 1965, S. 56

Mitgliederanteile der Religionen, geschätzt für 1966 [1)]



1) entnommen aus:
Das große Duden-Lexikon, Bd. 6, 1967, S. 687

Literaturverzeichnis

Acker, H.B., Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden 1956

ders., Organisationsanalyse, Baden-Baden, Bad Homburg 1966

Ackoff, R.L., Towards a Behavioral Theory of Communication, Management Science 1958, S. 218 - 234

ders., Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research, in: Eckman, D.P., Hrsg., Systems: Research and Design, a.a.O., S. 26 - 42

ders., General System Theory and Systems Research: Contrasting Conceptions of Systems Science, in: Mesarović, M.D., Hrsg., Views on General Systems Theory, a.a.O., S. 51 - 60

Albach, H., Zur Theorie der Unternehmungsorganisation, in: ZfhF 1959, S. 238 - 259

Albers, H., Frederick W. Taylor, An Evaluation, in: Current Economic Comment, University of Illinois, May 1953

Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, Tübingen 1964

ders., Probleme der Theoriebildung; Entwicklung, Struktur und Anwendung Sozialwissenschaftlicher Theorien, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 3 - 70

ders., Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 126 - 137

Albertus, I., Die Sozialpolitik der Kirche, Regensburg, New York, Cincinnati 1881

Albrecht, G., Verein für Sozialpolitik, in: HDSW 1961, Bd. 11, S. 10 - 16

Alford, L.P., Handbuch für industrielle Werkleitung, Übers. a.d. Englischen durch Fröhlich, F., Berlin 1930

Allen, L.A., Management und Organisation, dt. Übers. von "Management and Organization" durch Hannes, O.H., New York, Toronto, London 1958

Allusson, R., Les Organigrammes, 2e édition, Paris 1964

Alsleben, K., Kybernetik und Organisation, Quickborn 1963

ders., Zwölf Soziogramme für Planungsgruppen, in: Industrielle Soziometrie, Übers. a.d. Franz., Quickborn 1964, S. 62 - 70

Angermann, A., Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: BFuP 1959, S. 257 - 267

Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln/Opladen 1950

dies., Leitungsorganisation, Köln 1958

Argyris, C., The Present State of Research on Human Relations in Industry, New Haven 1954

ders., Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint, in: Haire, M., Hrsg., Modern Organization Theory, a.a.O., S. 115 - 154

ders., Personality and Organization, New York, London, Tokyo 1965

Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln/Opladen 1959

Atzler, E., Hrsg., Körper und Arbeit, Handbuch der Arbeitsphysiologie, 1927

Autorenkollektiv der Sektion Marxistisch-leninistische Organisationswissenschaft an der Hochschule für Ökonomie, Berlin, Marxistisch-leninistische Organisationswissenschaft 2, Berlin 1969

Bakke, E.W., Bonds of Organization, New York 1950

ders., Organization and the Individual, New Haven 1952

ders., The Fusion Process, New Haven 1955

Bakke, E.W., Argyris, C., Organization Structure and Dynamics, New Haven 1954

Bahrdt, H.P., Industriebürokratie, Stuttgart 1958

Baratin, M., L'Organisation administrative, 1961

Barnard, C.I., The Functions of the Executive, 12. Aufl., Cambridge/Mass. 1956 (1. Aufl. 1938)

ders., Organization and Management, 5. Aufl., Cambridge/Mass. 1962 (1. Aufl. 1948)

Bartölke, K., Betriebliche Organisation als System von Beziehungen, in: Industrielle Organisation 1965, S. 477 - 482

Baumberger, H.U., Ausschüsse und Komitees als Organe der Willensbildung und Information, in: Willensbildung in der Unternehmung, St. Gallen 1958, S. 10 - 24

Baumgarten, P.M., Verfassung und Organisation der Kirche, Kempten, München 1906

Beckmann, M.J., A Flow Model of Communication, Towards an Economic Theory of Information, Cowles Commission Discussion Paper, No. 20, 30. 11. 1956

ders., On the Division of Labor in Teams, Metroeconomica 1956, S. 163 - 168

Beer, S., Kybernetik und Management, dt. Übers. von "Cybernetics and Management, London 1959" durch Grubrich, I., Hamburg 1963

ders., Decision and Control, The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics, London, New York, Sydney 1966

Behlert, K., Vom Organisieren, Anregungen, Gedanken und systematische Darstellung der praktischen Organisationsarbeit, Stuttgart 1949

Belych, A.K., Organisation, Politik und Leitung, Übers. a.d. Russischen, Berlin 1969

Bender, K., Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957

Bergmann, J., Zapf, W., Kommunikation im Industriebetrieb, Frankfurt/Main 1965

Bernays, M., Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, Dargestellt an den Verhältnissen der Gladbacher Spinnerei und Weberei A.G. zu München-Gladbach im Rheinland, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 133, Leipzig 1910

Bernstein, E., Das Prämienlohnsystem und die Arbeiter, in: Socialistische Monatshefte, Berlin 1902, 2. Bd., S. 915 - 925

Bertalanffy, L.v., Theoretische Biologie, Bd. I: Allgemeine Theorie, Physikochemie, Aufbau und Entwicklung des Organismus, Berlin 1932

ders., Das Biologische Weltbild, Bd. I: Die Stellung des Lebens in Natur und Wissenschaft, Bern 1949

Berthel, J., Information und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Berlin 1967

Besta, F., La Ragioneria, 3 Bde., 2. Aufl., Mailand 1908

Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

ders., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968

Bierstedt, R., Behaviorismus, in: HDSW 1956, Bd. 1, S. 723 - 727

Blanc, L., Organisation der Arbeit, dt. Übers. der neunten Aufl. von "Organisation du Travail" durch Prager, R., Berlin 1899

Böhrs, H., Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb, Berlin 1943

Böhrs, H., Schelsky, H., Die Aufgaben der Betriebssoziologie und Arbeitswissenschaften, Stuttgart 1954

Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Übers. a.d. Russischen durch Lang, R.,
1. Band, Berlin 1926
2. Band, Berlin 1928
(Erscheinungsjahre der russ. Originalausgaben: 1. Bd. 1913; 2. Bd. 1917; 3. Bd. 1922)

Bonini, C.P., Simulation of Information and Decision Systems in the Firm, Englewood Cliffs, N.J., 1963

ders., Simulating Organizational Behavior, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 276 - 288

Boulding, K.E.,	The Organizational Revolution, New York 1953
ders.,	General Systems Theory - The Skeleton of Science, in: Management Science, Vol. 2, 1956, No. 3, S. 197 - 208
ders.,	Evidences of an Administrative Science, Administrative Science Quarterly 1958, S. 1 - 22
ders.,	General Systems as a Point of View, in: Mesarović, M.D., Hrsg., Views on General Systems Theory, a.a.O., S. 25 - 38
Brech, E.F.L.,	Organisation, The Framework of Management, London, New York, Toronto 1957
Brentano, L.,	Über das Verhältnis von Arbeitszeit und Lohn zur Arbeitsleistung, Leipzig 1893
Briefs, G.,	Über das Organisationsproblem, Berlin 1918
ders.,	Hrsg., Probleme der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930
ders.,	Betriebssoziologie, in: Vierkandt, A., Hrsg., Handwörterbuch der Soziologie 2. Aufl. Stuttgart 1959, S. 31 - 52 (erstmals 1931)
ders.,	Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934
Brillouin, L.,	Science and Information Theory, New York 1956
Brinkmann, C.,	Brentano Lujo, in: HDSW 1959, 2. Bd. S. 410 - 411
Bross, I.D.J.,	Design for Decision, 8. Printing, New York 1964
Brown, A.,	Organization - A Formulation of Principle, New York 1945
ders.,	Organization of Industry, New York 1947
Brown, G.W.,	Principles of Organisation, in: Manchester Monographs on Higher Management, No. 6, 1946
ders.,	Some Notes on Computation of Game's Solution, in: RAND-Report, Apr. 1949, p. 78

Brunerie, G., Organisation et Réorganisation des Entreprises, Paris 1947

Burger, E., Einführung in die Theorie der Spiele, Berlin 1959

Burns, T., Stalker, G.N., The Management of Innovation, London 1961

Carlson, S., Executive Behavior, Stockholm 1959

Carnap, R., Der logische Aufbau der Welt, 2. Aufl., Hamburg 1961, (erstmals 1928)

ders., The Logical Syntax Of Language, 3. Aufl., London 1951 (dt. Originalausgabe 1934)

ders., Einführung in die symbolische Logik mit besonderer Berücksichtigung ihrer Anwendungen, Wien 1954

Carnap, R., Stegmüller, W., Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit, Wien 1959

Carter, C.F., Meredith, G.P., Shackle, G.L.S., Uncertainty and Business Decisions, Liverpool 1957

Catheart, E.P., The Human Factor in Industry, London 1928

Le Chatelier, H., Science and Industry, Library of Scientific Philosophy, edited by Flammarion, 1925

ders., Taylorism, Paris 1934 (Le Taylorisme, Paris 1928)

ders., Method in the Experimental Sciences, Paris 1936

Cherry, E.C., Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Hamburg 1963

ders., Kybernetik, (Arbeitsgem. f. Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen) , Köln/Opladen 1954, H. 38

Chevalier, J., Organisation, Tome 1, Administration De L'Entreprise, onzième édition, Paris 1966
Tome 2, Organisation Du Travail, onzième édition, Paris 1966

Chorafas, D.N., Nouvelles Méthodes D'Analyse Économique, Paris 1963

Christen, H., Neue Gesichtspunkte zur zentralen und dezentralen Organisation der Unternehmungen, in: 9. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag, Aktuelle betriebliche Probleme, Berlin 1956, S. 57 - 62

Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L., Operations Research, Wien, München 1961

Coch, L., French, J.R.P., Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations Jg. 1, 1948, S. 512 - 533

Collins, B.E., Guetzkow, H., A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making, New York, London, Sydney 1964

Cooke-Taylor, R.W., The Factory System And The Factory Acts, Second Edition, London 1912, (First Published London 1894)

Cooper, W.W., A Proposal for Extending the Theory of the Firm, Quarterly Journal of Economics 1951, S. 87 ff

Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., Hrsg., New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964

Couffignal, L., Kybernetische Grundbegriffe, dt. Übers. v. "Les Notions de Base" durch Frank, S.W., Baden-Baden 1962

ders., La Cybernétique, Paris 1963

ders., Das logische Konzept der Kybernetik, in: Haseloff, O.W., Hrsg., Grundfragen der Kybernetik, Berlin 1967

Le Coutre, W., Betriebsorganisation, in: Die Handelshochschule, Berlin, Wien 1928
Betriebsorganisation, Sonderdruck aus: Die Handelshochschule, Berlin 1930

ders., Hrsg., Organisationslexikon, bearbeitet von Thoms, W., Berlin 1930

Cube, F.v., Gunzenhäuser, R., Über die Entropie von Gruppen, Quickborn 1963

Cyert, R.M., March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J., 1963

dies., A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Haire, M., Hrsg., Modern Organization Theory, a.a.O., S. 76 - 90

dies., The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science - Economics Amalgam, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 289 - 304

Cyert, R.M., Simon, H.A., Trow, D.B., Observation of a Business Decision, in: Journal of Business, Vol. 29, 1956, S. 237 - 248

Czemper, K.A., Operations Research und Systemforschung, Heidelberg 1963

Van den Daehle, W., Der moderne Geschäftsbetrieb und seine Organisation, Stuttgart 1904

Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956

ders., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

ders., Pfade aus Utopia, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, a.a.O., S. 331 - 350

Dale,E., The Great Organizers, New York, Toronto, London 1960

ders., Management Theory and Practice, New York, St. Louis u.a. 1965

Dale, E., Urwick, L., Staff in Organization, New York, Toronto, London 1960

Davis, R.C., Industrial Organization and Management, New York 1940

ders., The Fundamentals of Top Management, New York 1951

Dennison, H.S., Profit Sharing and Stock Ownership for employees, 1926

ders., Organization Engineering, 1931

ders., Toward Full Employment, 1938

ders., Modern Competition and Business Policy, 1938

Deutsch, K.W., On Communication Models in the Social Sciences, Public Opinion Quarterly, 1952, S. 356 - 380

Dewey, J., Wie wir denken, Eine Untersuchung über die Beziehung des reflektiven Denkens zum Prozeß der Erziehung, dt. Übers. von "How we think, New York 1910" durch Burgeni, A., Zürich 1951

Diehl, C., Arbeitsintensität und Achtstundentag, Jena 1923

Dobruschin, R.L., Allgemeine Formulierung des Shannonschen Hauptsatzes in der Informationstheorie, Übers. a.d. Russischen, Berlin 1963

Donald, W.J., Hrsg., Handbook of Business Administration, New York 1931

Doucy, A., Delanois, R., Problèmes De Relations Humaines Dans L'Industrie, Edition de L'Institut De Sociologie Solvay, Bruxelles 1955

Drietsch, H., Philosophie des Organischen, Gifford - Vorlesungen, gehalten an der Universität Aberdeen in den Jahren 1907 - 1908, Bd. I und II, Leipzig 1909

Dublin, R., Hrsg., Human Relations in Administration, New York 1951

Dubreuil, H., Employeurs et Salariés en France, Paris 1934

dies., Le Travail Et La Civilisation, Paris 1953

Ducrocq, A., Die Entdeckung der Kybernetik, Frankfurt/Main 1959

Eckman, D.P., Hrsg., Systems: Research and Design, New York, London 1961

Edwards, W., The Theory of Decision Making, Psychol. Bull 51, 1954, S. 380 - 417

Elbourne, E.T., Factory Administration and Accounts, 1914

ders., Fundamentals of Industrial Administration, 1934

Elert, W., Morphologie des Luthertums, 2. Bd., Soziallehren und Sozialwirkungen des Luthertums, München 1953

Emerson, R., The twelve principles of efficiency, New York 1911

Ermanski, J., Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System, dt. Übers. v. Dr. J.Grünfeld, Berlin 1925 (Russische Originalausgabe erschien 1918)

Etzioni, A., Complex Organizations, A Sociological Reader, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1966

ders., Soziologie der Organisation, München 1967

Fayol, H., Allgemeine und industrielle Verwaltung, dt. Übers. von "Administration industrielle et générale, Paris 1920" durch Reineke, K., München/Berlin 1929

ders., The administrative theory in the state, in: Papers on the science of administration, New York, Inst. of Public Administration 1937, S. 101 - 114

Feiler, A., Hrsg., Management in Russian industry and agriculture, London ..., 1944

Feinstein, A., Foundations of Information Theory, New York, Toronto, London 1958

Felix, T., Der Protestantismus und die soziale Frage, Straßburg 1883

Festinger, L., Theory and Experiment in Social Communication, Michigan 1950

Festinger, L., Schlachter, S., Back, K., Social Pressures in Informal Groups, New York 1950

Fey, P., Informationstheorie, Berlin 1963

Fischer, F., Die Wirtschaftsgeschichte des Prämonstratenserinnen-Klosters Ölinghausen, Münster i.W. 1916, in: Münstersche Beiträge zur Geschichtsforschung, der ganzen Reihe 48. Heft

Fischer, G., Mensch und Arbeit, Zürich 1931

ders., Die Grundlagen der Organisation, 2. Aufl., Dortmund 1948 (1. Aufl., Bad Homburg 1934)

Fischer, H., Modelldenken und Operationsforschung als Führungsaufgabe, Berlin 1968

Fisz, M., Wahrscheinlichkeitsrechnung und mathematische Statistik, Übers. a.d. Polnischen, Berlin 1962

Flament, C., Résaux de Communication et Structures de Groupe, Paris 1965

ders., Théorie des Groupes et Structures Sociales, Paris 1965

Flechtner, H.J., Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966

Forrester, J.W., Industrial Dynamics, New York 1961

ders., Industrial Dynamics - A Major Break Through for Decision Makers, in: Greenwood, W.F., Management and Organizational Theories; An Interdisciplinary Approach, a.a.O., S. 399 - 434

Frank, H., Hrsg., Kybernetik, 5. Aufl., Frankfurt/Main 1965

ders., Was ist Kybernetik? in: Frank, H., Hrsg., Kybernetik, Frankfurt/Main 1965 S. 11 - 22

Franz, A., Der soziale Katholizismus in Deutschland bis zum Tode Kettelers, M.-Gladbach 1914

Fréminville, C.de., The Fundamental Principles of the Taylor Methods, Paris 1918

Friedeburg, L.v., Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt 1963

Friedmann, G., Der Mensch in der mechanisierten Produktion, dt. Übers. v. "Problèmes humains du machinisme industriel, Paris 1949" durch Burkart Lutz, Köln 1952

ders., Où va le Travail Humain, Paris 1950

ders., Problèmes de Sociologie Industrielle, in: Gurvitch, G., Traité de Sociologie, Bd. I, Paris 1958

ders., Grenzen der Arbeitsteilung, dt. Übers. von "Le Travail en Miettes " durch Burkart Lutz, Paris, Frankfurt a.M. 1959

Friedrich, C.J., Der Verfassungsstaat der Neuzeit, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1953

Fuchs, H., Systemtheorie, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1618 - 1630

Fürstenberg, F., Industriesoziologie, Neuwied 1959

ders., Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln/Opladen 1964

Gäfgen, G., Theorie der Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968 (1. Aufl. 1963)

Gantt, H.L., A Bonus System of Rewarding Labor, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, No. 928, New York, 1902, S. 341 - 372

ders., Work, Wages and Profits, New York 1911

ders., Organisation der Arbeit, Übers. a.d. Englischen von Meyenberger, F., Berlin 1922

Gardner, B.B., Moore, D.G., Praktische Menschenführung im Betrieb, dt. Übers. v. "Human Relations in Industry" durch Hax, H., Köln/Opladen 1957

Gasser, C., Arbeitsteilung und Zusammenarbeit in ihren organisatorischen Formen, Zürich 1939

Gavrilyets, Yu. N., Problema agregirovanya i optimazatsyi ekonomiko-matematicheskikh modeley, in: Optimalnoye Planirovanye v Uslovyakh Bolshoy Razmernosti, Moskow 1963

ders., Uchet vliyanya variatsyi koeffitsyentov matritsy usloviy na reshenye nekotorykh ekonomiko-matematicheskikh zadoch, ibid.

Geck, L.H.A., Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931

ders., Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie, in: Specht, K.E., Hrsg., Soziologische Forschung in unserer Zeit, Köln/Opladen 1951 S. 107 -122

Gehlen, A., Schelsky, H., Hrsg., Soziologie, Düsseldorf, Köln 1955

Gélmier, O., Fonctions et tâches de direction générale, 1963

Gerber, J., Betriebslehre für Streitkräfte, Köln 1967

Gerson, A., Die Physiologischen Grundlagen der Arbeitsteilung, Zeitschrift für Sozialwissenschaften, 1907, S. 525 - 542, 614 - 629, 676 - 681, 736 - 763

Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, Zürich 1947

Gilbreth, F.B., Field System, New York, Chicago 1908

ders., Concrete System, New York 1908

ders., Bricklaying System, New York, Chicago 1909

ders., Primer of Scientific Management, New York 1912

ders., Das A-B-C der Wissenschaftlichen Betriebsführung, bearb. v. Ross, C., Berlin 1917

ders., Bewegungsstudien, freie deutsche Bearbeitung von "Motion Study" durch Ross, C., Berlin 1921

Gilbreth, F.B., Gilbreth, L., Fatigue-Study, New York 1916

dies., Applied Motion Study, New York 1917

dies., Motion Study for the Handicapped, London 1920

Gilman, N.P., Profit Sharing Between Employer And Employee, A Study In The Evolution Of Wages System, 2 nd. Ed., Boston, New York 1917, (First Published Boston, New York 1889)

Glaeser, B., Zum Verhältnis von Entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und Philosophie, in: ZfB 1970, S. 665 - 676

Gnedenko, B.W., Lehrbuch der Wahrscheinlichkeitsrechnung, Übers. a.d. Russischen, Berlin 1962

Gnedenko, B.W., Chintschin, A.J., Elementare Einführung in die Wahrscheinlichkeitsrechnung, Übers. a.d. Russischen, 5. Aufl., Berlin 1965

Göhre, P., Die evangelisch-soziale Bewegung, Leipzig 1896

Goldmann, S., Information Theory, New York 1954

Golembiewski, R.T., Small Groups and Large Organizations, in: Handbook of Organizations, hrsg. v. March, J.G., Chicago 1965

Good, J., Measurement of Decisions, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 391 - 404

Graicunas, V.A., Relationship In Organization, in: Gulick, L., and Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, New York 1937, S. 181 - 187

Grayson, Jr., C.J., Decisions under Uncertainty, Boston 1960

Greenwood, W.T., Hrsg., Management and Organizational Theories: An Interdisciplinary Approach, Cincinnati/Ohio 1965

Grey, W., Mentalité et société vues sous l'angle de la Cybernétique, Cahiers de L'I.S.E.A., Série N, Nr. 1, Paris 1957

Grimshaw, R., System und Organisation in kaufmännischen Betrieben, Stuttgart 1906

ders., Werkstattbetrieb und -Organisation, mit besonderem Bezug auf Werkstatt-Buchführung, 3. Aufl., Hannover 1908

ders., Anregungen zur Organisation industrieller Betriebe, Hannover 1909

Grochla, E., Hrsg., Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1964

ders., Automation und Organisation. Die technische Entwicklung und ihre betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konsequenzen, Wiesbaden 1966

ders., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969

ders., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 1 - 22

ders., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, S. 1 - 16

Grössle, H.K., Der Mensch in der industriellen Fertigung, Ergebnisse der betrieblichen Sozialforschung in den USA, Wiesbaden 1957

Gulick, L., Notes on the theory of Organization, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, New York 1937

Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers on the Science of Administration, New York 1937

Gutenberg, E., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957

ders., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 3. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957

ders., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962

ders., Betriebliche Entscheidungen als Gegenstand der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: Der Marktforscher 1962, S. 69 - 76

ders., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 17. Aufl., Heidelberg, New York 1970

Haberstroh, C.J., Organization Design and Systems Analysis, in: Handbook of Organizations, hrsg. v. March, J.G., Chicago 1965, S. 1171 - 1211

Hackenschuh, C.J., Management by Systems, Gedanken zu einer neuen Führungskonzeption, in: Neue Betriebswirtschaft 1965, S. 123 - 127

Häusler, J., Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966

Haire, M., Hrsg., Modern Organization Theory, New York, London 1959

Haire, M., Ghiselli, E.E., Porter, L.W., Managerial Thinking, New York, London ... 1966

Hall, A.D., Fagen, R.E., Definition of Systems, in: General Systems, Bd. I, 1956

Halsey, F.A., The Premium Plan of Paying for Labor, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, No. 449, New York 1891, S. 755 - 780

Hanssmann, F., Optimierung der Organisationsstruktur, Erster Versuch am Beispiel einer Vertriebsorganisation, in: ZfB 1970, S. 17 - 30

Hare, A.P., Borgatta, E.F., Bales, R.F., Small Groups, 2. Aufl., New York 1966

Harnack, A., Entstehung und Entwicklung der Kirchenverfassung und des Kirchenrechts in den ersten zwei Jahrhunderten, Leipzig 1910

Hax, H., Die Koordination von Entscheidungen, Köln, Berlin, Bonn, München 1965

Heidacher, A., Entstehungs- und Wirtschaftsgeschichte des Klosters Heilsbronn bis zum Ende des 15. Jh., Bonn 1955

Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus "Zur Theorie der Unternehmung", Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962

ders., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965

ders., Betriebswirtschaftslehre heute, Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden 1966

ders., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968

Hellpach, W., Lang, R., Gruppenfabrikation, Berlin 1922

Hellpach, W., Borst, H., Das Problem der Industriearbeit, Berlin 1922

Helmer, O., The Game-Theoretical Approach to Organization Theory, RAND-Report P-1026, Santa Monica 1957

ders., The Prospects of a Unified Theory of Organizations, Management Science 1958, S. 172 - 176

Henderson, L.J., Whitehead, T.N., Mayo, E., The Effects Of Social Environment, in: Gulick, L., Urwick, L., Hrsg., Papers On The Science Of Administration, New York 1937, S. 143 - 158

Hennig, K.W., Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934

Henze, E., Einführung in die Informationstheorie, (Elektronische Datenverarbeitung, Beiheft 3), Braunschweig 1963

Hesse, K., Staatsverfassung und Kirchenordnung, Tübingen 1962

Hildebrand, R., Recht und Sitte auf den primitiven wirtschaftlichen Kulturstufen, 2. umgearbeitete Aufl., Jena 1907

Hirai, Y., Isaac, A., Hrsg., Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre, Zum Gedenken an Prof. Dr. h.c. Johann Friedrich Schär, Berlin 1925

Hodger, J.L.jr., Lehmann, E.L., Basic Concepts of Probability and Statistics, San Francisco, London, Amsterdam 1964

Höhn, R., Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1961

ders., Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966

Hoffmann, F., Die Einsatzplanung elektronischer Rechenanlagen in der Industrie, München, Wien 1961

ders., Die maschinelle Verarbeitung von Informationen - Möglichkeiten und Grenzen, in: Der Betrieb 1962, S. 1381 - 1384

ders., Vorbereitung und Kontrolle unternehmerischer Entscheidungen mit Hilfe elektronischer Rechenanlagen, in: Der Betrieb 1964, S. 1033 - 1036

Hoffmann, R., Die wirtschaftliche Verfassung und Verwaltung des Hildesheimer Domkapitels bis zum Beginn der Neuzeit, Diss., Münster 1911

Hofmann, H.H., Die Entstehung des modernen souveränen Staates, Köln, Berlin 1967

Homans, G.C., Theorie der sozialen Gruppe, dt. Übers. v. "The Human Group" durch Gruner, R., Köln/Opladen 1960

Horsbach, F., Die Entwicklung des Oberbefehls über das Heer in Brandenburg, Preußen und im deutschen Reich von 1655 - 1945, Würzburg/Main 1964

Hoxie, R.T., Scientific Management and Labor, New York, London 1920

Huber, R., Deutsche Verfassungsgeschichte seit 1789, Stuttgart, Bd. I 1957, Bd. II 1960, Bd. III 1963

Irle, M., Soziale Systeme, Göttingen 1963

Isaac, A., Die Entwicklung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit 1898, Berlin 1923

Jaglom, A.M., Jaglom, I.M., Wahrscheinlichkeit und Information, Übers. a.d. Russischen durch Antelmann, H., König, O., 2. Aufl., Berlin 1965

Jakobi, O., Betriebe als Regelkreise, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1963, S. 50 - 56

Janowitz, M., Militär und Gesellschaft, dt. Übers. v. Bierfelder, W., und Bremer, A., Boppard 1965

Janowsky, B., Organisationslehre II, Entwicklung im englischsprachigen Raum, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1168 - 1180

Jany, C., Geschichte der Preußischen Armee vom 15. Jahrhundert bis 1914, 2. Aufl., Osnabrück 1967

Joerges, K.H., Vergleich der Stabsarbeit in der industriellen Unternehmung und der Stabsarbeit in der Bundeswehr, Diplomarbeit, München 1966

Johnson, R.A., Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., The Theory and Management of Systems, New York, San Francisco, Toronto, London 1963

Joksch, H.C., Lineares Programmieren, Tübingen 1962

Jost, W., Das Sozialleben des industriellen Betriebes, Berlin 1932

Judin, D.B., Goldstein, E.G., Lineare Optimierung I, Übers. a.d. Russischen, Berlin 1967

Kalaba, R.E., Juncosa, M.L., Communication Networks, II. Interoffice Trunking Problems, RAND-Report RM-1688, Santa Monica 1956

dies., Linear Programming and Optimal Telecommunication Networks, Proceedings of the IRE, 1956, S. 1874

dies., Optimal Design and Utilization of Communication Networks, Management Science 1957, S. 34 - 44

Kamenizer, S.E., Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes, Übers. a.d. Russischen, Berlin 1953

Kampschulte, F., Mitbestimmung, in: Karrenberg, F., Hrsg., Neues Evangelisches Soziallexikon a.a.O.

Karrenberg, F., Hrsg., Neues Evangelisches Soziallexikon, 4. neu bearbeitete Aufl., Stuttgart 1963

Kautsky, B., Bernstein Eduard, in: HDSW 1959, 2. Bd., S. 5 - 7

Kendall, M.G., The Advanced Theory of Statistics, London 1943

Kent, W., A Problem in Profit Sharing, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, No. 256, New York 1887, S. 630 - 662

Kieser, A., Unternehmungswachstum und Produktinnovation, Diss., Köln 1968

Kinkel, J., Die Sozialökonomischen Grundlagen der Staats- und Wirtschaftslehren von Aristoteles, Leipzig 1911

Kirsch, W., Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF 1969, S. 665 - 675

Klein, F., Das Organisationswesen der Gegenwart, Berlin 1913

Kleinschmidt, K., Wissenschaftliche Betriebsführung und Fließarbeit, Diss., München 1932

Kluth, H., Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968

Knight, F.H., Risk, Uncertainty and Profit, 7. Aufl., London 1957

Knox, J.B., The Sociology of Industrial Relations, New York 1955

Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966

König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Schnaufer, E., Agthe, K., Hrsg., Organisation, Baden-Baden 1961, S. 55 - 118

ders., Hrsg., Handbuch der Empirischen Sozialforschung, 2 Bde., Stuttgart 1969

Königliche Akademie der Wissenschaften, Hrsg., Die Behördenorganisation und die allgemeine Staatsverwaltung Preußens im 18. Jahrhundert, Erster Band, Berlin 1894;
Zweiter Band, Berlin 1898;
Dritter Band, Berlin 1901;

Kolmogoroff, A.N., Theorie der Nachrichtenübermittlung, Übers. a.d. Russischen, in: Arbeiten zur Informationstheorie I, Berlin 1957

Koontz, H., O'Donnel, C., Principles of Management, New York, Toronto, London 1959

Koreimann, D., Kybernetik und Betriebswirtschaft, in: Die Unternehmung 1963, S. 26 - 35

ders., Kybernetik und Betriebspraxis, in: Die Unternehmung 1963, S. 144 - 155

Kornai, J., Mathematische Methoden bei der Planung der ökonomischen Struktur, Berlin 1967

Kornai, J., Liptak, T., Two-Level Planning, Budapest 1962

Kortzfleisch, G.v., Militärorganisation, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 990 - 1000

Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959

ders., Hrsg., Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959

ders., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

ders., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968

Kosiol, E., Szyperski, N., Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- u. Unternehmensforschung), in: ZfbF 1967, S. 337 - 378

Kraepelin, E., Die Arbeitscurve, in: Philosophische Studien, Bd. XIX, hrsg. v. Wundt, W., Leipzig 1902, S. 459 - 507

Krakat, K., Organisationslehre IV, Entwicklung in Ost-Europa, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1192 - 1208

Kramer, R., Information und Kommunikation, Berlin 1965

Krauch, H., Wege und Ziele der Systemforschung, Dortmund 1963

Kreikebaum, H., Neuere Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: ZfB 1965, S. 663 - 683

Krickeberg, K., Wahrscheinlichkeitstheorie, Stuttgart 1963

Kromphardt, W., Henn, R., Förstner, K., Lineare Entscheidungsmodelle, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962

Künzi, H.P., Krelle, W., Nichtlineare Programmierung, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962

Kulhavy, K., Operations Research, Wiesbaden 1963

Kullback, S., Information Theory and Statistics, New York, London 1959

Kunst, H., Grundmann, S., Hrsg., Evangelisches Staatslexikon, Berlin 1966

Kurvuski, F., Offiziere in Staat, Wirtschaft und Wissenschaft, Herford 1967

Lange, O., Einführung in die ökonomische Kybernetik, Übers. a.d. Polnischen, Berlin 1967

ders., Einführung in die Ökonometrie, Übers. a.d. Polnischen, Berlin 1968

ders., Optimale Entscheidungen, Übers. a.d. Polnischen, Berlin 1968

Langen, H., Der Betrieb als Regelkreis, in: Grochla, E., Hrsg., Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, a.a.O., S. 81 - 100

Lee, J., Hrsg., Pitman's Dictionary of Industrial Administration, Vol. I, (A - N), London, Bath, Melbourne, Toronto, New York 1928, Vol. II, (O - W), London, Bath, Melbourne, Toronto, New York 1929

Leener, G.De, Traité De Principes Généraux De L'Organisation, Deuxième Édition, 2 Bde., Bruxelles 1947

Lehmann, H., Menschenführung in modernen Streitkräften, 1968

ders., Organisationslehre I, Entwicklung im deutschsprachigen Raum, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1150 - 1168

Lewin, K., Field Theory in Social Science, New York 1951

Linhardt, H., Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954

ders., Sternstunden der älteren deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1962, S. 257 - 263

ders., Die historische Komponente der funktionalen Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1964

ders., Zur gegenwärtigen Problematik und literarischen Bearbeitung der Organisation und Propaganda, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, Berlin 1965, S. 5 - 55

Lobstein, J., Organiser, commander, structurer, Les Édit. d'Organisation 1963

Luce, R.D., Raiffa, H., Games and Decisions, 3. Aufl., New York 1958

Luhmann, N., Organisation, soziologisch, in: Kunst, H., Grundmann, S., Hrsg., Evangelisches Staatslexikon, Berlin 1966, Sp. 1410 - 1414

Lyapunov, A.A., General Problems in Cybernetics, Ubers. a.d. Russischen durch Goodman, R., in: Problems of Cybernetics, New York 1960

Mag, W., Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Köln/Opladen 1969

ders., Die quantitative Erfassung der Kommunikationsstruktur und ihre Bedeutung für die Gestaltung der Unternehmensorganisation, in: ZfbF 1970, S. 22 - 49

March, J.G., Hrsg., Handbook of Organizations, Chicago 1965

March, J.G., Simon, H.A., Organizations, 6. Aufl., New York, London, Sydney 1966

Marschak, J., Organized Decision-Making, Cowles Commission Discussion Paper, Economics, No. 2034, 29.2.1952, veröffentlicht in: Colloques Internationaux du Centre National de la Recherche Scientifique, Vol. 40, Économétrie, Colloque du Mai, Paris 1952, S. 201 - 211

ders., Equipes et Organisations en Régime d'Incertitude, Économétrie 1953, S. 201 - 214

ders., Towards an Economic Theory of Organization and Information, in: Decision Process, hrsg. v. Thrall, R.M., Coombs, C.H., Davis, R.C., New York 1954, S. 187 - 220

ders., Elements for a Theory of Teams, Management Science 1955, S. 127 - 137

ders., Efficient and Viable Organizational Forms, in: Haire, M., Hrsg., Modern Organization Theory, a.a.O., S. 307 - 320

Marschak, J., Radner, R., Structural and Operational Problems in Teams, Cowles Commission Discussion Paper, Economics, 2076

dies., The Firm as a Team, Cowles Commission Discussion Paper, Economics, 2093

Maslow, A.H., Motivation and personality, New York 1954

Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958

dies., Soziologie der Organisation, Reinbek/Hamburg 1963

dies., Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bern 1964

Mayntz, R., Ziegler, R., Soziologie der Organisation, in: König, R., Hrsg., Handbuch der Empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1969, II. Bd., S. 444 - 513

Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, New York 1933

ders., Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, dt. Übers. v. "The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945" durch Proske, R., Limburg/Lahn o.J.

Mc Gregor, D., The Human Side of the Enterprise, New York 1960

Mechler, H., Management, Motor der Produktivität, Stuttgart 1956

ders., Koordination im Betrieb, Stuttgart 1961

Meier, A., Organisation der Unternehmensleitung 2. Aufl., Stuttgart 1965

Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, 1947, Bd. 1

ders., Wege und Irrwege der modernen Organisationslehre, in: Mellerowicz, K., Bankmann, J., Hrsg., Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Herbert Rätsch zum sechzigsten Geburtstage am 29. Dezember 1965 gewidmet, Stuttgart 1966, S. 15 - 49

Mellerowicz, K., Bankmann, J., Hrsg., Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Herbert Rätsch zum sechzigsten Geburtstage am 29. Dezember 1965 gewidmet, Stuttgart 1966

Mertens, P., Kress, H., Mensch-Maschine-Kommunikation als Hilfe bei Entscheidungsvorbereitung und Planung, in: ZfbF 1970, S. 1 - 21

Mesarović, M.D., Hrsg., Views on General Systems Theory, New York, London, Sydney 1964

ders., Foundations for a General Systems Theory, in: Mesarović, M.D., Hrsg., Views on General Systems Theory, a.a.O., S. 1 - 24

Mesarović, M.D., Sanders, J.L., Sprague, C.F., An Axiomatic Approach to Organizations from a General Systems Viewpoint, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., Hrsg., New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, S. 493 - 512

Messance, M., Recherches sur la population des généralités d'Auvergne, de Lyon, de Rouen et de quelques provinces et villes du royaume etc., Paris 1766

Metcalf, H.C., Urwick, L., Hrsg., Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York 1940

Meyer-Eppler, W., Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1959

Meylon, M., Cybernétique et Organisation, in: 1er Congrès International de Cybernétique, Namur, 26. - 29. Juin 1956, Paris 1958, S. 470 - 477

Miller, D.C., Form, W.H., Industrial Sociology, An Introduction to the Sociology of Work Relations, New York 1951

dies., Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Übers. a.d. Englischen, Köln/Opladen 1957

Miller, D.C., Starr, M.K., Executive Decisions and Operations Research, Englewood Cliffs 1960

dies., The structure of human decisions, Englewood Cliffs 1967

Miller, E.J., Rice, A.K., Systems of Organization, London 1967

Moles, A.A., Ancelin-Schutzenberger, A., Einführung in die industrielle Soziometrie, in: Industrielle Soziometrie, Übers. a.d. Französischen, Quickborn 1964, S. 9 - 61

Molitor, E., Grundzüge der neueren Verfassungsgeschichte, Karlsruhe 1948

Mooney, J.D., The Principles of Organization, revised edition, New York, London 1947

Mooney, J.D., Reiley, A.C., Onward Industry, New York 1931

Morgenstern, O., Prolegomena to a Theory of Organization, RAND-Report RM-34, Santa Monica 1951

ders., Spieltheorie, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, hrsg. v. Beckerath, E.v., u.a., Bd. 9, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956, S. 706 - 713

Morris, W.T., The Analysis of Management Decisions, Homewood/Ill. 1964

Müller, E., Organisation, in: Karrenberg, F., Hrsg., Neues Evangelisches Soziallexikon, a.a.O.

Naumova, N.F., Social factors in the emotional attitude towards work, Übers. a.d. Russischen, in: Osipov, G.V., Industry and Labour in the U.S.S.R., a.a.O., S. 261 - 269

Neidhardt, P., Informationstheorie und automatische Informationsverarbeitung, 2. erw. Aufl., Stuttgart 1964

Neuhauser, G., Grundfragen wirtschaftswissenschaftlicher Methodik, in: Enzyklopädie der geisteswissenschaftlichen Arbeitsmethoden, 8. Lieferung: Methoden der Sozialwissenschaften, München, Wien 1967, S. 95 - 130

Neumann, G.v., Zur Theorie der Gesellschaftsspiele, Math. Ann. 100, S. 295 - 320 (1928)

Neumann, G.v., Morgenstern, O., Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, dt. Übers. v. "Theory of Games and Economic Behavior, 3. Aufl., Princeton 1953", Würzburg 1961

Newell, A., Shaw, J.C., Simon, H.A., Elements of a Theory of Human Problem Solving, Psychological Review 1958, S. 151 - 166

dies., The Process of Creative Thinking, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, hrsg. v. Gruber, H.E., Terrel, G., Wertheimer, M., New York 1962, S. 63 - 119

Newell, A., Simon, H.A., Computer Simulation of Human Thinking, Science 1961, S. 2011 - 2017

Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation, Versuch einer Grundlegung, Stuttgart 1920

ders., Die großen Organisationsgesetze, in: Hirai, Y., Isaac, A., Hrsg., Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre, zum Gedenken an Prof. Dr.h.c. Johann Friedrich Schär, Berlin 1925, S. 85 - 91

Nordsieck, F., Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1932, (2. Aufl., 1934; 5. Aufl., 1956)

ders., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934

ders., Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Aufl. von "Grundlagen der Organisationslehre", Stuttgart 1955

ders., Organisationsprinzipien, in: HdB, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 4253 ff

ders., Schaubildliche Organisationsanalyse, in: HdB, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 4771 ff

ders., Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband und Tafelband, Stuttgart 1961

ders., Betriebsorganisation, Stuttgart 1961

Nordsieck-Schröer, H., Organisationslehren- eine vergleichende Darstellung, Stuttgart 1961

Nürck, R., Funktions- und strukturbedingte Regelungsmaßnahmen der Unternehmung, in: ZfB 1960, S. 744 - 756

ders., Unternehmensführung - Ein Regelungsproblem, in: BFuP 1960, S. 230 - 238

ders., Wirtschaftskybernetik, Ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, in: ZfB 1965, S. 573 - 592

Opp, K.-D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg 1970

Optner, S.L., Systems Analysis for Business Management, Englewood Cliffs 1960

Osgood, C.E., Suci, G.J., Thannenbaum, H., The Measurement of Meaning, Urbana/Ill., 1964

Oshanin, D.A., The socio-psychological study of automatic systems, Übers. a.d. Russischen, in: Osipov, G.V., Hrsg., Industry and Labour in the U.S.S.R., a.a.O., S. 245 - 260

Osipov, G.V., Hrsg., Industry and Labour in the U.S.S.R., Übersetzungen a.d. Russischen, London, Sydney, Toronto, Wellington 1966

Parsons, T., The Structure of Social Action, Glencoe/Ill. 1949

Pasdermadjian, H., Le Gouvernement des Grandes Organisations, Paris 1947

Perridon, L., Managementlehre - Neue Disziplin in Deutschland, in: Der Volkswirt Nr. 37 v. 15.9.1967, S. 2020 - 2022

ders., Organisationslehre III, Entwicklung im romanischen Raum, in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1181 - 1192

Pfiffner, J.M., Sherwood, F.P., Administrative Organization, Englewood Cliffs, N.J., 1960

Pflaum, R., Die formale und informale Organisation in Betrieben und ihre Wechselbeziehungen, Diss., Berlin 1953

Pierce, J.R., Phänomene der Kommunikation, Übers. a.d. Englischen, Düsseldorf, Wien 1965

Pinsker, M.S., Information und Informationsstabilität zufälliger Größen und Prozesse, Übers. a.d. Russischen, Berlin 1963

Pleiß, U., Die Forschungsrichtungen der Organisationstheorie, in: ZfB 1963, S. 665 - 675

Plenge, J., Drei Vorlesungen über Organisationslehre, in: Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, Berlin 1965, S. 59 - 117, (erstmals 1919)

Poletajew, I.A., Kybernetik, Übers. a.d. Russischen, 2. Aufl., Berlin 1963

Popitz, H., Bahrdt, H., Jüres, E., Kesting, Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957

Popper, K.R., Das Elend des Historizismus, dt. Übers. von "The Poverty of Historicism, 2. Aufl., London 1960" durch Walentik, L., Tübingen 1965

ders., Logik der Forschung, dt. Ubers. von "The Logic of Scientific Discovery, London 1959" durch Walentik, L., 2. erw. Aufl., Tübingen 1966

ders., Die Zielsetzung der Erfahrungswissenschaft, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, Tübingen 1964, S. 73 - 86

Popper, K.R., Naturgesetze und Theoretische Systeme, in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, Tübingen 1964, S. 87 - 102

ders., Prognose und Prophetie in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1965, S. 113 - 125

Porwit, K., Zagadnienia Rachunku Ekonomicznego w Planie Centralnym, Warsaw 1964

Potthoff, H., Hrsg., Die sozialen Probleme des Betriebes, Berlin 1925

Pugachev, V.F., Model mnogstupenchatoy sistemy optimalnogo planirovanya, in Optimalnoye Planirovanye v Uslovyakh Bolshoy Razmernosti, Moskow 1963

Radner, R., The Application of Linear Programming to Team-Decision Problems, Management Science 1959, S. 143 - 150

Rae, J., Der Achtstunden-Arbeitstag, dt. Übers. v. "Eight Hours of Work, 1894" durch Borchardt, J., Weimar 1897

Raiffa, H., Schlaifer, R., Applied Statistical Decision Theory, Boston 1961

Reber, G., Unternehmensführung, Versuch einer ganzheitlichen Begriffserklärung, in: ZfB 1969, S. 101 - 128

Redl, E., Elemente der Organisation und Administration Industrieller Unternehmungen, Leipzig, Wien 1900

REFA Kurt-Hegner-Institut für Arbeitswissenschaft des Verbandes für Arbeitsstudien e.V., Darmstadt, Hrsg., Fortschrittliche Betriebsführung, Berlin, Köln, Frankfurt a.M. o.J.

Reinecke, K., Die Verwaltungslehre H. Fayols, in: Der Praktische Betriebswirt, Berlin 12/1932, S. 519 - 524

Rényi, A., Wahrscheinlichkeitsrechnung, mit einem Anhang über Informationstheorie, Berlin 1962

Richter, H., Wahrscheinlichkeitstheorie, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1956

Riester, W.F., Die Organisation, in: Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, 3.Buch, Berlin 1936, S. 108 - 191

ders., Organisation und Kybernetik, in: BFuP 1966, S. 321 - 340

Rimailho, F.-L.E., Organisation à la Francaise, 3 Bde., Paris 1936

Rimailho, F.-L.E., Dubreuil, H., Deux hommes parlent du travail, Paris 1939

Robinson, J., An Iterative Method of Solving Game, in: Annuals of Mathematics, 2nd Series, Sept. 1951

Robinson. W., Fundamentals of Business Organization, New York 1925

Roethlisberger, F.J., Management and Morale, Cambridge/Mass. 1950 (erstmals 1943)

Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1939, (Ninth Printing 1949)

Rosenkranz, K., Die Organisation der Betriebsführung in der Sowjetunion, in: ZfhF 1949, S. 101 - 125

Rosenstock, E., Werkstattaussiedlung, Berlin 1922

Rowntree, B.S., The Human Factor in Business, London 1925

Rubenstein, A.H., Haberstroh, C.J., Hrsg., Some Theories of Organization, 2nd revised ed., Homewood/Ill. 1966

Rudolph, R., Organisationstypen, Diss., Berlin 1958

Sackur, E., Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte französischer und lothringischer Klöster im 10. und 11. Jahrhundert, in: Zeitschrift für Social- und Wirthschaftsgeschichte, 1. Bd., Freiburg i.B. und Leipzig 1893, S. 154 - 190

Sandig, C., Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953

Sasieni, M., Yaspan, A., Friedman, L., Operations Research - Methods and Problems, New York, London 1959

Sauter, B., Die Bedeutung der Kybernetik für die Betriebsorganisation, Diss., Mannheim 1959

Savage, L.J., The Foundations of Statistics, New York, London 1954

Schellendorff, B.v., Der Dienst des Generalstabs, 2. Aufl., Berlin 1884

Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A., Schelsky, H., Hrsg., Soziologie, Düsseldorf/Köln 1955, S. 157 - 197

Scherpf, P., Über die Anwendbarkeit der Mathematik in den Wirtschaftswissenschaften, in: Die Unternehmung im Markt, Festschrift für Wilhelm Rieger zu seinem 75. Geburtstag, Stuttgart, Köln 1953, S. 282 - 292

Scherer, F., Planungsmethoden als Instrumente der Unternehmensführung, Diss., München 1968

Scheurer, F., L'entreprise considerée comme un système économique et social, in: Die Unternehmung 1963, S. 1 - 10

Schiefele, H., Motivation im Unterricht, 2. Aufl., München 1963

Schlaifer, R., Probability and Statistics for Business Decisions, New York, Toronto, London 1959

Schloss, D.F., Report On "Gain-Sharing" And Certain Other Systems Of Bonus On Production, Presented to Parliament by Command of Her Majesty, London 1895

Schmalenbach, E., Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1, Die optimale Geltungszahl, Bremen-Horn 1947
Bd. 2, Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1948

Schmidt, E., Die Fabrikorganisation, 3. unveränderte Aufl., Stuttgart 1901

Schmidt-Richberg, W., Die Generalstäbe in Deutschland 1871 - 1945, Beiträge zur Militär- und Kriegsgeschichte, 3. Bd., Stuttgart 1962

Schmoller, G., Die Tatsachen der Arbeitsteilung, in: Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft i.d.R. 1889 III, S. 57 ff

ders., Umrisse und Untersuchungen zur Verfassungs-, Verwaltungs- und Wirtschaftsgeschichte besonders des preußischen Staates im 17. und 18. Jahrhundert, Leipzig 1898

Schnaufer, E., Agthe, K., Hrsg., Organisation, Baden-Baden 1961

Schneeweiss, H., Entscheidungskriterien bei Risiko, Berlin, Heidelberg, New York 1967

Schnutenhaus, O.R., Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951

Schrafl, A.E., Simulation als Mittel zur Entschlußfassung, Zürich 1961

Schramm, W., Die Betriebswirtschaftlichen Funktionen und ihre Organisation, Betriebs- und volkswirtschaftliche Forschungen, hrsg. v. Mellerowicz, K., Heft 1, Berlin, Leipzig 1936

Schreiber, R., Erkenntniswert betriebswirtschaftlicher Theorien, Wiesbaden 1960

Schumacher-Zarchlin, H., Zur Geschichte des Normalarbeitstages, in: Zeitschrift für Social- und Wirthschaftsgeschichte, Bd. 6, Weimar 1898, S. 1 - 35

Schutzenberger, M.P., Définition de L'Information par des dilemmes successifs, Conférence Interscience, Paris, Sorbonne, avril 1955, abgedruckt in: Revue générale des Sciences, Paris

ders., Contribution aux applications statistiques de la théorie de l'information, Thàse, Paris 1953, in: Revue de l'Institut de Statistique, octobre 1955, Paris

Schweitzer, M., Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen, Berlin 1964

ders., Die Reihenfolge der Bearbeitung als Problem der Prozeßstrukturierung, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. v. Grochla, E., Berlin 1964, S. 181 - 207

Schwenger, R., Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, München ... 1932

ders., Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Großeisen-Industrie, München ... 1954

Seiffert, H.,	Einführung in die Wissenschaftstheorie, Erster Band, 3. Aufl., München 1971
Shackle, G.,	Expedition in Economics, Cambridge 1949
ders.,	Uncertainty in Economics and Other Reflections, Cambridge 1955
Shannon, C.E.,	A Mathematical Theory of Communication, Bell System Techn. Journal 1948, S. 379 - 423 und 623 - 656
Shannon, C.E., Weaver, W.,	The Mathematical Theory of Communication, Urbana/Ill. 1949
Shelly II, M.W.,	The Mathematical Representation of the Individual in Models of Organization Problems, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 351 - 390
Shubik, M.,	Simulation and Gaming, Yorktown Heights 1962
ders.,	Experimental Gaming and Some Aspects of Competitive Behavior, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W., New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 449 - 463
Simeray, J.P.,	La Structure de L'Entreprise, Principes et Définitions, Types de Structure et Organigrammes, Paris 1966
Simmel, G.,	Soziologie, 4. Aufl., Berlin 1958
Simon, H.A.,	Administrative Behavior, New York 1945
ders.,	Das Verwaltungshandeln, dt. Übers. v. "Administrative Behavior" durch Ridder, H., Stuttgart 1955
ders.,	The New Science of Management Decision, New York 1960
Sorel, G.,	Sociale Ideen und Organisation der Arbeit, in: Socialistische Monatshefte, Berlin 1902, 2. Bd., S. 943 - 949
Staerkle, R.,	Der Entscheidungsprozeß in der Unternehmungsorganisation, in: Die Unternehmung 1963, S. 11 - 25
ders.,	Anpassung der Organisation an den Menschen, 2. Aufl., Bern 1966

Stahl, F.W., Die Arbeiterfrage sonst und jetzt, Berlin 1872, in: Holtzendorff, F.v., Oncken, W., Deutsche Zeit- und Streitfragen, Jahrg. I Heft 6

Stahlmann, J., Organisation, Entscheidung und Kommunikation, Diss., Göttingen 1960

Stalin, J., Bericht und Schlußwort auf dem Plenum des ZK der K.P.d.S.U.(B), Partisdat 1937

ders., Fragen des Leninismus, Übers. aus dem Russischen, 10. Aufl., Moskau 1938

Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, Wien, Stuttgart 1950

Stegmüller, W., Metaphysik, Wissenschaft, Skepsis, Frankfurt/Main, Wien 1954

ders., Das Wahrheitsproblem und die Idee der Semantik, Wien 1957

Steinbuch, K., Automat und Mensch, Berlin 1963

ders., Kybernetik und Organisation, in: ZfO 1964, S. 41 - 47 und S. 94 - 105

Stirn, H., Die informelle Arbeitsgruppe, Dortmund 1952

Stratoudakis, P., Organisation der Unternehmensführung, Wiesbaden 1961

ders., Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, in: ZfB 1962, S. 204 - 216

Strnad, H., Die Kybernetik als Hilfsmittel der Fertigungssteuerung, in: BFuP 1962, S. 652 - 655

Studienkreis Meller, Die Gliederung der Datenverarbeitungsstelle und ihre Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1967

Szanto, E., Elster, L., Aristoteles, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Jena 1923, Bd. 1, S. 920 - 926

Taylor, F.W., A Piece-Rate System, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, No. 647, New York 1885, S. 856 - 903

ders., Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten, Autorisierte deutsche Bearbeitung der Schrift "Shop management, New York 1903" v. Wallichs, A., 3. Aufl., Berlin 1917

Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, dt. Übers. von "The Principles of Scientific Management, New York 1911" durch Roesler R., München, Berlin 1913

Thamm, J., Die Aufgaben und Prinzipien der sozialistischen Leitung der Industrie und ihre Anwendung bei der Leitung der Betriebe durch die Industrieministerien, Berlin 1956

ders., Zur Modellierung betrieblicher Reproduktionssysteme, Berlin 1969

Theisinger, K., Grundsätze der Betriebsorganisation, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram, hrsg. v. Karl Theisinger, Berlin, Wien 1942, S. 141 - 151

Thomae, H., Der Mensch in der Entscheidung, München 1960

Thompson, V.A., Public Administration, New York 1950

Thoms, W., Betriebsverwaltung, Die Verwaltung als Leistung des Betriebes, Stuttgart 1934

ders., Die Führung des Betriebes I, in: Die Grundsätze der Betriebsführung, Berlin 1939, S. 7 - 20

Thrall, R.M., Coombs, C.H., Davis, R.C., Hrsg., Decision Processes, New York, London 1954

Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1965

Touraine, A., Chancen des technischen Fortschrittes, in: Friedrichs, G., Hrsg., Automation, Risiko und Chance Bd. II, Frankfurt a.M. 1965, S. 1055 - 1075

ders., Sociologie de l'action, Paris 1965

Towne, H.R., Gain Sharing, in: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, No. 341, New York 1889, S. 600 - 626

Tröger, H., Kybernetische Probleme der Betriebsorganisation, in: Mathematik und Kybernetik in der Ökonomie, Teil I, Berlin 1965, S. 261 - 280

Trundle, Jr., Managerial Control of Business, New York, London 1948

Turner, A., Study of Fabrics, New York, London 1898

Ulbricht, H.W., Elektronenrechner - und die unternehmerischen Entscheidungen, in: Wirtschaft und Technik, Beilage zu: Der Volkswirt Nr. 4 vom 28.1.1961, S. 7 - 11

Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949

ders., Betrachtungen zur Willensbildung in der Unternehmungsorganisation, in: Willensbildung in der Unternehmung, St. Gallen 1958, S. 2 - 9

ders., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Stuttgart 1968

Ulrich, H., Staerkle, R., Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, 2. Aufl., Bern 1962

Urwick, L., Principles of Direction and Control, in: Lee, J., Hrsg., Pitman's Dictionary of Industrial Administration, Vol. I, London, Bath, Melbourne, Toronto, New York 1928, S. 161 - 179

ders., Management of Tomorrow, London 1933

ders., The Function of Administration, in: Papers on the science of administration, New York 1937, S. 117 - 130

ders., Scientific Principles and Organisation, New York 1938

ders., The Elements of Administration, New York, London 1943

ders., Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung, dt. übers. v. "The Elements of Administration", Essen 1961

Urwick, L., Brech, E.F.L., The Making of Scientific Management, Volume I, Thirteen Pioneers, London 1956

Vaes, U., La hiérarchie dans la structure de l'entreprise, Paris 1953

Vajda, J., Theorie der Spiele und Linearprogrammierung, Berlin 1962

Vianello, V., Istituzioni di Ragioneria Generale, Neapel 1913

ders., Gli enti e le aziende, in: Rivista dei ragionieri, Padua 1918

Vidal, A., Beaussier, J., Organisation et Structure de Direction, Paris 1960

Volkonskiy, V.A., Sistema tekushchego planirovanya s pomoshchu otsyenok resursov na osnovye matrichnykh modeley, in: Optimalnoye Planirovanye v Uslovyakh Bolshoy Razmernosti, Moskow 1963

ders., Skhema optimalnogo perspektivnogo planirovanya i otsenki resursov, in: Optimalnoye Planirovanye v Uslovyakh Bolshoy Razmernosti, Moskow

Wallis, W., Roberts, H.V., Statistics, a new approach, Glencoe 1956

Warschauer, O., Geschichte des Socialismus und neueren Kommunismus, Erste Abteilung: Saint-Simon und der Saint-Simonismus, Leipzig 1892

Watson, J.-B., Psychology as the Behaviorist Views It, Psychol. R., Princeton 1913

ders., Psychology from the Standpoint of a Behaviorist, New York 1919

Watson, J.-B., Mc Dougall, W., The Battle of Behaviorism, London 1928

Webb, S. and B., Industrial Democracy, London 1897

dies., Problems of Modern Industry, New York, Bombay 1902

Weber, M., Methodische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, 1908, abgedruckt in: Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen 1924

ders., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1921

Werminghoff, A., Verfassungsgeschichte der deutschen Kirche im Mittelalter, 2. Aufl., Leipzig, Berlin 1913

White, L.D., Introduction to the Study of Public Administration, New York 1939

Whitehead, T.N., Leadership in a Free Society, Cambridge/Mass. 1936

ders., The Industrial Worker, 2 Bde., Cambridge/Mass. 1938

Wiener, N., Cybernetics, Paris, New York 1948

ders., Mensch und Menschmaschine, dt. Übers. v. "The Human Use of Human Beings (Cybernetics and Society)" durch Walther, G., Frankfurt, Berlin 1952

Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966

ders., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967

ders., Input-, Output und Prozeßanalyse von Informationssystemen, in: ZfbF 1970, S. 50 - 72

Winschuh, J., Betriebsrat oder Gewerkschaft, Essen 1922

ders., Praktische Werkpolitik. Berlin 1923

Witte, E., Analyse der Entscheidung. Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, hrsg. v. Grochla, E., Berlin 1964, S. 101 - 124

ders., Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht, in: ZfbF, N.F., 1968, S. 581 - 599

ders., Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, N.F., 1968, S. 625 - 647

Witte, I.M., Kritik des Zeitstudienverfahrens, Berlin 1921

Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen 1959

Worms, G., Les Méthodes Modernes De L'Économie Appliquée, Paris 1965

Wossidlo, P.R., Unternehmenswirtschaftliche Reservierung, eine realtheoretische und praxeologische Untersuchung, Berlin 1970

Zaubermann, A., Hrsg., Aspects of Planometrics, New Haven 1967

Zdravomyslov, A.G., Yadov, V.A., Effect of vocational distinctions on the attitude to work, Übers. a.d. Russischen, in: Osipov, G.V., Hrsg., Industry and Labour in the U.S.S.R., a.a.O., S. 99 - 125

Zemanek, H., Elementare Informationstheorie, Wien, München 1959

Lebenslauf

Name	Eschermann
Vorname	Albrecht
Wohnung	89 Augsburg, Calmbergstraße 5
Geburtstag	25. Juli 1943
Geburtsort	Augsburg
Religion	evangelisch
Eltern	Richard Eschermann
	Hildegard Eschermann, geb. Barth
Beruf des Vaters	Handelsvertreter

Bildungsweg

1949 - 1953	Volksschule Augsburg Wittelsbacher - Schule
1953 - 1962	Realgymnasium Augsburg (Abitur)
1962 - 1967	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel
Oktober - Dezember 1967	Diplomprüfung für Kaufleute an der Ludwig-Maximilians-Universität in München
Seit 1968	Arbeit an meiner Dissertation

Augsburg, den 3. Mai 1971 Albrecht Eschermann

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Augsburg, den 3.Mai 1971 Albrecht Eschmann